

L'intrapreneuriat, dépasser le mythe du héros

par

■ **Rémi Maniak** ■

Professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique

■ **Thierry Rayna** ■

Professeur de management de l'innovation à l'École polytechnique

■ **Valentine Georget** ■

Doctorante au Centre de recherche en gestion de l'École polytechnique (i3-CRG)

En bref

Le mythe de l'homme providentiel a la vie dure. Le facteur explicatif unique, qu'Edgar Morin dénonçait, évite en effet de chercher plus loin que l'évidence en fournissant des explications simples et rassurantes. D'où la popularité des super-héros, dotés de pouvoirs extraordinaires et à qui il est si tentant de s'en remettre face au chaos du monde. Mais si, dans les *Comic Books*, un jeune journaliste peut se transformer en Superman, il n'est sans doute pas si simple de transformer un salarié, si imaginaire soit-il, en sauveur de son entreprise. C'est pourtant ce que laisse accroire un mythe managérial tenace, celui de l'intrapreneur solitaire, dont l'éclair de génie illuminerait la voie royale de l'innovation et de la rupture avec un ténébreux passé. C'est sans doute une jolie fable, mais, derrière leurs discours bien formatés, toutes les entreprises ne s'en laissent pas si facilement conter !

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • FABERNOVEL • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Rémi MANIAK : L'intrapreneuriat est un effet de mode, qui a gagné les entreprises depuis un certain temps déjà, mais qui connaît actuellement un regain de popularité, en particulier auprès des plus grandes. Au Centre de recherche en gestion (CRG), nous avons décidé de nous pencher sur ce que ces entreprises disent de ces pratiques et sur la manière dont elles les mettent en œuvre. Cette recherche, menée en partenariat avec l'Institut de l'Entreprise, a duré un an et a débuté classiquement par l'analyse des parutions sur le sujet du *corporate entrepreneurship*. Nous avons ensuite coanimé 8 ateliers, dans le cadre de l'Observatoire de l'innovation, avec des entreprises membres de l'Institut de l'Entreprise, afin de connaître leurs pratiques réelles d'intrapreneuriat. Enfin, nous avons organisé 18 entretiens dans 13 entreprises, issues majoritairement du CAC40, à propos de leurs pratiques établies.

De l'innovation sauvage vers un *empowerment* rationalisé

Afin de ne pas être entraînés par cet effet de mode, il nous faut revenir à la façon dont l'innovation s'est articulée avec la machine gestionnaire depuis les années 1960. À cette époque, on trouvait généralement, dans les entreprises, une hiérarchie très *top-down* et, classiquement, un centre de recherche auquel on imposait d'explorer, dans le cadre d'une stratégie explicite, certains champs disciplinaires en espérant y trouver de quoi faire progresser les lignes de produits de l'entreprise.

Dans les années 1980, il est apparu que l'on ne pourrait plus faire face aux changements avec des dirigeants visionnaires, seuls à impulser d'en haut les transformations. L'idée que les gens de la base sont ceux qui connaissent le mieux le système, ses limites et les opportunités ouvertes, s'est peu à peu imposée. On a alors pu parler de stratégie émergente, *bottom-up*.

Ainsi, Intel, à la fin des années 1970, n'était qu'un fabricant de mémoires vives. Le basculement des RAM (*Random Access Memory*) aux microprocesseurs a été initié par un groupe de personnes qui, jusque-là, réalisaient, un peu sous le manteau, des microprocesseurs et qui ont su convaincre l'entreprise que cette activité serait pour elle un relais de croissance stratégique. Un deuxième exemple est celui de Toshiba, réputé être l'inventeur de l'ordinateur portable. Le top management récusait alors systématiquement les idées novatrices d'un groupe d'ingénieurs. Ceux-ci ont donc capté clandestinement des ressources destinées à d'autres programmes afin de développer, pendant un an et "en perruque", des prototypes. Après deux nouveaux refus, l'entreprise a fini par accepter de lancer sur le marché cette innovation dont elle est restée leader pendant plus de huit ans.

Ces deux histoires ne sont pas des exemples isolés. La question est donc de savoir comment les entreprises évitent désormais d'attendre l'irruption d'un homme providentiel pour que la dynamique de l'innovation s'enclenche. Plusieurs mouvements de rationalisation sont alors possibles.

Le premier d'entre eux fait passer d'un modèle de recherche et développement (R&D) dit "asservi" à une cause définie, à un modèle plutôt exploratoire. C'est le modèle de la rationalisation des centres de recherche, tournés principalement vers les connaissances fondamentales, avec des chercheurs emblématiques, porteurs d'idées inattendues et qui deviennent les moteurs des dynamiques stratégiques.

Le deuxième mouvement repose sur l'apparition de méthodes de management transversales. On professionnalise alors l'innovation par le biais des méthodologies du management de projet. Les chefs de projet doivent, en plus de construire un réseau social au sein de l'entreprise afin que leur innovation puisse s'y diffuser, asseoir leur légitimité hiérarchique par le biais d'un rattachement pouvant monter jusqu'à la direction générale. Cela leur permet alors de mobiliser, de manière transversale, certaines ressources internes. Ce mode de rationalisation était dominant durant les années 1990 et 2000 et a accompagné les nouvelles méthodologies d'ingénierie concurrente. Malgré l'intérêt qu'il présente, il n'en reste pas moins que les projets sont toujours plus ou moins

contenus dans les plans produits et que cette rationalisation se fait *ex ante* plutôt que *ex post*, et toujours sur la base des idées préalables de la hiérarchie.

Le troisième mouvement comporte plusieurs dispositifs, “enchâssés” dans le temps à la suite du modèle de R&D dit “asservi”, tel que décrit précédemment. Le premier de ces dispositifs permet de passer à des modèles de plus en plus décentralisés, selon lesquels ce n’est plus un grand stratège qui a la main, mais plutôt la base. Ces dispositifs vont ensuite aller de l’intrapreneuriat sauvage, tel celui des exemples d’Intel et Toshiba, à des challenges et concours d’idées, fort peu rationalisés, auxquels chacun peut participer, quel que soit son statut. Enfin, ils vont déboucher sur des modèles plus rationalisés, mais très peu décentralisés, dans lesquels tout ce qui relève de l’ordonnancement reste dévolu au management.

La question qui se pose alors est de savoir comment faire pour établir un dispositif intrapreneurial efficace, qui ne soit plus accidentel et subi, mais systématisé, dans le cadre d’une décentralisation stratégique affirmée. On donne alors du pouvoir (*empowerment*) aux salariés sur la base de leur personnalité et de leur potentiel, tout en rationalisant leur performance dans des dispositifs ad hoc.

Intrapreneuriat et entrepreneuriat

Valentine GEORGET : Au fil des ans, innover est devenu le moyen privilégié de garder, ou de conquérir, un avantage concurrentiel en tirant profit de l’agilité de l’entrepreneur. La rationalisation de l’orientation entrepreneuriale va déboucher sur le concept de *corporate entrepreneurship*, ou intrapreneuriat, que Robert A. Burgelman définissait en 1983 par l’apparition d’une plus grande autonomie des employés, d’une plus grande prise de risques, d’une plus grande “proactivité” et d’un degré d’innovation plus important. Sa mise en œuvre est donc un processus par lequel un individu ou un groupe d’individus, inséré dans une organisation existante, en crée une nouvelle ou encourage le renouveau ou l’innovation en son sein.

Pramodita Sharma et James J. Chrisman définissent, en 1999, différents types d’intrapreneuriat selon trois enjeux. Le premier est l’innovation, donc le changement des règles de l’organisation. Viennent ensuite les stratégies d’acquisition de nouveaux savoir-faire et d’habiletés – le *know-how* – qui témoignent de la volonté de l’entreprise d’engager un changement significatif dans ses stratégies et ses structures. Ces efforts doivent, en outre, s’exprimer à l’intérieur de l’organisation et non par la création d’une nouvelle entité ou d’un nouveau business. Enfin, le troisième enjeu est le *corporate venturing*, c’est-à-dire l’effort d’une organisation aboutissant à la création d’une activité innovante.

Dans la littérature, nous observons donc que le concept d’intrapreneuriat s’est construit en s’adossant à celui d’entrepreneuriat, ce dont témoigne leur proximité lexicale. Dans ce modèle, l’entreprise nouvellement créée, ou recrée, repose totalement sur l’individu qu’est l’intrapreneur. La réussite de son projet repose alors sur une forme d’héroïsme de sa part, lui seul devant affronter les difficultés de toutes natures et les résistances de son environnement. Cela a d’importantes conséquences, non seulement organisationnelles, mais aussi individuelles.

La première est l’adoption et la mise en œuvre, à l’intérieur de l’organisation, de codes propres à l’entrepreneuriat. On parlera ainsi d’incubateurs, d’accélérateurs, de coaching, de *mentoring*, de start-up interne, etc. Des supports spécifiques ou de nouveaux outils vont aussi être élaborés et des experts ou des mentors vont accompagner l’intrapreneur.

Ensuite, l’employé qui aura, sous une forme ou une autre, apporté son idée à l’entreprise sera appelé à la défendre devant un comité décisionnaire, le plus souvent composé de membres du top management. Si ces derniers choisissent d’y donner suite et de la développer, l’employé deviendra un intrapreneur, en charge effective de la totalité d’un processus allant de la définition du projet à la commercialisation attendue. Généralement, il bénéficiera alors d’un temps partiel dédié pour affiner son projet avant de pouvoir se consacrer à 100 % à son développement, dans le cadre d’une mini start-up interne, et d’obtenir les moyens nécessaires au développement du nouveau business.