

**L'INTRAPRENEURIAT :
LEVIER DE RÉTENTION
DES TALENTS**

MY [RH] LINE
LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES



**em
lyon
business
school**

SOMMAIRE

04

QU'EST CE QUE L'INTRAPRENEURIAT ?

07

L'INTRAPRENEURIAT : UN LEVIER DE FIDÉLISATION ET DE RÉTENTION DES TALENTS ?

1. Privilégier la relation de confiance aux diktats du bonheur au travail pour favoriser l'épanouissement et la satisfaction au travail
2. Privilégier la reconnaissance de l'individu aux plans de carrière pour encourager la "réalisation de soi"
 - Maintenir l'employabilité des collaborateurs
 - Offrir de nouvelles perspectives de carrière
3. L'intrapreneuriat répond au besoin de sens des talents

22

ZOOM SUR LA MISE EN PLACE DE L'INTRAPRENEURIAT

1. Michelin : quel statut pour l'intrapreneur ?
2. Le groupe FDJ : favoriser l'identification des compétences
 - Les étapes clés de la certification
3. Safran : l'intérêt du cadre collectif
 - Quel est le rôle des professionnels RH dans un programme d'intrapreneuriat ?
 - Et après : que deviennent les intrapreneurs ?

32

À PROPOS

EDITO

Depuis 20 ans, les mutations de la société ont bouleversé le rapport au travail de nombreux français. Bien qu'ils soient 84% à considérer le travail comme important dans leur vie, seuls 21% l'estiment "très important", contre 60% en 1990 (Ifop, 2023). Désormais, plus de 1 salarié sur 2 préfère gagner moins d'argent, mais disposer de plus de temps libre.

Les aspirations des collaborateurs lors du choix de leur entreprise évoluent également. L'adéquation entre leurs valeurs et celles de l'entreprise, le mode de management, la rémunération et le cadre de vie au travail représentent les quatre critères clés pour dire oui à une entreprise (étude CCLD et myRHline 2023). En 2023, 2 français sur 3 envisagent de changer de poste. Le manque de reconnaissance incarne la première raison pour laquelle les candidats souhaitent changer de poste. **Le bien-être au travail incarne donc un levier de motivation - ou démotivation - décisif.**

Ce qui ne signifie pas que les salariés n'accordent aucune importance à leur progression professionnelle. Le manque d'opportunités et de perspectives d'évolution représente une des premières causes de démission. Plus encore, à l'heure de la « Grande Démission », 60% des collaborateurs préféreraient une mobilité interne à un mouvement externe (étude Hays sur le recrutement 2021).

Par ailleurs, la quête de sens des salariés est sur toutes les lèvres.

→ 76% des 16-25 ans accepteraient un travail moins bien payé s'il a du sens pour eux.

La hausse de l'offre concernant les postes à impact (métiers de l'ingénierie énergétique et environnementale) atteint 25 % (Apec, 2022). Donner du sens à son travail est désormais un facteur d'épanouissement professionnel à part entière.

La fidélisation des talents s'articule ainsi autour de nouveaux enjeux liés à la quête de sens et au besoin de reconnaissance.

Dans ce livre blanc, découvrez en quoi l'intrapreneuriat représente un bon moyen de fidéliser les collaborateurs.

QU'EST CE QUE L'INTRAPRENEURIAT ?

Selon la définition proposée par le groupe de travail de la DGE (2019) : « L'intrapreneuriat est une démarche par laquelle un ou plusieurs employés, **en association** avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur. »

Pour Véronique Bouchard, Professeure en Management Stratégique et intrapreneuriat à emlyon business school, chercheuse en intrapreneuriat et fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school : l'intrapreneuriat n'est pas un phénomène récent. Le concept existe depuis les années 1970 aux Etats-Unis.

Au-delà des succès emblématiques du Post It, de la Playstation ou de Gmail souvent cités, les exemples de réussite français¹ existent : le dernier livre blanc de l'institut de l'intrapreneuriat présente une bonne dizaine de témoignages d'intrapreneurs à succès.

Ce qui est récent **c'est la structuration de programmes d'intrapreneuriat, qui prend beaucoup d'ampleur en France depuis 2015**. Si de plus en plus d'entreprises franchissent le cap, c'est parce que l'intrapreneuriat permet d'apporter une réponse à 3 grands défis auxquelles elles sont confrontées.



«C'est d'abord un moyen d'innover dans un contexte de ressources limitées.»

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations à Ynovi & co et co-fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school



¹Découvrez les portraits d'intrapreneurs à succès dans le Livre blanc sur [Les différentes formes de réussite de l'intrapreneuriat et ses rôles modèles français](#) de l'institut de l'intrapreneuriat co-produit avec L'incubateur Makesense

L'intrapreneuriat concerne n'importe quel secteur d'activité. Il peut prendre différentes formes, être à l'initiative d'un ou plusieurs collaborateurs ou sur demande de la direction de l'entreprise. Dans tous les cas, l'objectif reste le même : apporter une solution innovante en faisant lever sur les ressources existantes. L'innovation étant au cœur de la capacité des entreprises à rester compétitives, **l'intrapreneuriat constitue un moyen frugal de l'alimenter et une solution pour se réinventer malgré les réductions de budget.**

«Mais aussi une relation de travail alternative plus proche des nouvelles aspirations. »

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations à Ynovi & co et co-fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school



L'intrapreneuriat est le fruit d'une «association» entre des salariés et l'organisation à laquelle ils appartiennent. Les collaborateurs s'engagent et prennent des initiatives. De son côté, l'organisation les soutient et les oriente. L'intrapreneuriat n'est ni un droit, ni un devoir mais bel et bien une opportunité que l'entreprise offre au salarié, qui est libre de la saisir ou pas.



«Fondé sur le volontariat, l'intrapreneuriat propose à des collaborateurs motivés, une alternative intéressante au lien de subordination. Il dessine les contours d'une nouvelle relation de travail plus attrayante entre le salarié et l'employeur. »

Véronique Bouchard, Professeure en Management Stratégique et intrapreneuriat à emlyon business school, chercheuse en intrapreneuriat et fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school

« *C'est enfin un moteur du renouvellement de l'organisation* »

Le changement organisationnel, renforcé par la course à l'innovation, est devenu non seulement un défi, mais un véritable prérequis de survie et de développement pour les entreprises, constamment poussées à remettre en question leur mode de fonctionnement et à promouvoir des projets innovants. A la croisée d'enjeux humains et de compétitivité, l'intrapreneuriat ouvre une opportunité au sein de l'entreprise pour expérimenter une nouvelle organisation du travail. En faisant de l'entreprise une organisation apprenante, il apparaît comme **une solution pour se réinventer et s'inscrire durablement dans le monde de demain.**

Cette démarche, qui permet aux collaborateurs d'être acteurs de l'innovation et du développement de l'entreprise, **reste une réalité émergente** qui n'est pas encore entrée dans les mœurs. Selon une étude réalisée² auprès de 3700 salariés, 63% des entreprises françaises n'ont aucun programme d'intrapreneuriat.

Pourtant la demande est forte du côté des collaborateurs : 72% des sondés se disent intéressés par l'intrapreneuriat, et les 2/3 affirment être attirés par des entreprises qui ont mis en place un tel programme de développement.



→ **67%** des jeunes sont plus sensibles aux entreprises proposant une démarche d'intrapreneuriat lorsqu'ils cherchent un emploi (source : Allianz France-lfop)

² étude menée par Cadremploi, Viadéo en partenariat avec le cabinet Deloitte (2017)

L'INTRAPRENEURIAT : UN LEVIER DE FIDÉLISATION ET DE RÉTENTION DES TALENTS ?



*« Il semble plus efficace de rendre l'entreprise attrayante auprès de ses collaborateurs en cherchant à leur **donner envie** de rester, plutôt que de se concentrer sur les moyens de les **retenir**. »*

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations à Ynovi & co et co-fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school

Pour Sylvie Gomes, cette nuance revêt tout son sens dans le contexte d'un changement du rapport au travail auquel on assiste depuis plusieurs années et qui n'en est pourtant qu'à ses débuts. Plutôt qu'une position ou un statut, le travail est de plus en plus considéré comme **un moyen d'accomplissement personnel**, surtout pour les plus jeunes. *« Si fidélité il y a, c'est que l'entreprise satisfait les intérêts personnels de l'individu ».*

La fidélisation des talents est devenue un enjeu RH majeur et un défi important pour les entreprises. De nombreux dirigeants et DRH s'étonnent de constater l'écart entre les efforts réels faits par leur entreprise pour fidéliser ses collaborateurs et le désengagement mesuré lors de sondages annuels. Le phénomène reste mal compris des organisations, qui demeurent démunies face à ce nouveau mal des temps modernes, quand elles ne contribuent pas, bien malgré elles, à le renforcer.

En effet, les stratégies et dispositifs RH **centrés sur l'épanouissement des salariés, la " réalisation de soi " et leur " savoir-être " en entreprise** continuent de s'inscrire dans la lignée du Taylorisme, un modèle hérité de la révolution industrielle qui montre ses limites actuelles, notamment en termes d'étouffement des initiatives, de souffrance et de perte de sens au travail. Dès lors qu'on ne traite pas **les racines des difficultés, qui tiennent à l'organisation du travail, au management et à la conduite du changement**, ces initiatives mises en place pour retenir les collaborateurs ne parviennent qu'à masquer des plaies sans les soigner ou au mieux à apporter des améliorations " à la marge ".

La dégradation du rapport au travail est particulièrement développée dans les pays à forte culture hiérarchique, comme la France, qui " peine à s'adapter aux nouvelles données du changement et du management ". Les derniers résultats de l'enquête européenne montrent que les travailleurs français sont particulièrement mal lotis : **il y a une grave crise du travail en France** qui se caractérise par un niveau d'insatisfaction et de désengagement des salariés vis-à-vis de leur travail alarmant comparativement à nos voisins. (Eurofound -2023).

Pour Sylvie Gomes, l'intrapreneuriat est une formidable opportunité pour activer les leviers de motivations intrinsèques du salarié, comme l'autonomie accordée, la possibilité de se réaliser ou le sens qu'il trouve dans sa mission. En ce sens, l'intrapreneuriat est une source d'inspiration intarissable pour revisiter ses paradigmes et sortir de cette crise du travail en France. **Il peut constituer une solution pertinente pour surmonter les contradictions du Taylorisme** et apporter une réponse fertile à la recomposition du travail vers un modèle plus responsabilisant, plus inclusif et plus mobilisateur.



1 - PRIVILÉGIER LA RELATION DE CONFIANCE AUX DIKTATS DU BONHEUR AU TRAVAIL POUR FAVORISER L'ÉPANOUISSEMENT ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL

C'est désormais consensuel, un employé heureux est une force pour l'entreprise³. Par association, le bien-être au travail devient une normalité managériale : «Si les gens heureux sont plus performants, alors rendre ses salariés heureux, les rendra logiquement plus productifs». Oui mais voilà, le bonheur est absolument indéfinissable, et ne s'entend pas du tout de la même façon d'une personne à l'autre.

Ce qui explique **ce paradoxe : alors que les entreprises n'ont jamais autant fait pour le bien-être de leurs équipes, il n'y a jamais eu autant de mal-être au travail**. La santé mentale des salariés français reste très dégradée: +44% en situation de détresse psychologique, soit +3 points par rapport à juin 2022 (baromètre OpinionWay- 2023)⁴. La vague 2019 de l'enquête Eurofound a mis en évidence que, pour 37% des actifs occupés français, leur travail était "insoutenable" (Béatrix, 2023).

«Dès lors qu'on ne s'autorise pas à sortir de la logique de contrôle, le bien-être au travail apparaît comme une injonction paradoxale qui peut vite s'avérer contre-productive pour l'entreprise et angoissante pour le salarié».

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat



³ Etude MIT et Harvard sur les effets des pratiques positives (2017) les salariés heureux sont 2 fois moins malades, 6 fois moins absents, 31% plus productifs et 55% plus créatifs. Pour les Millénial, (75 % des actifs en 2025) le bien-être est le premier critère de loyauté au travail.

⁴ Baromètre publié par OpinionWay en mars 2023 pour le cabinet Empreinte humaine, onzième édition du baromètre depuis mars 2020. Le cabinet Empreinte humaine, expert en santé psychologique au travail, et spécialisé en prévention des risques psychosociaux, étudie depuis trois ans le moral des salariés français au travail. Ils mesurent leur état de détresse psychologique, qui combine la dépression et l'épuisement et qui peut avoir des conséquences graves comme l'hypertension artérielle, la dépression et les troubles anxieux.



⁵ Qualité de Vie et des Conditions de Travail

Le bien-être au travail se traduit par la QVT, plus récemment la QVTC⁵, les Chief Happiness Officer, les corbeilles de fruits gratuites et autres protocoles destinés à rendre les salariés plus heureux. Officiellement bienveillantes, ces mesures peuvent exercer une véritable **intrusion dans la vie privée** des collaborateurs, dont tous les pans se retrouvent envahis par la performance.

Dans le cadre d'un travail très normé, elles peuvent être vécues comme **une pression supplémentaire** et finir par inhiber et démotiver le collaborateur voire aboutir à de la **maltraitance institutionnelle** : Le salarié à qui l'on demande d'être hyper-productif croule sous la triple contrainte d'atteindre des objectifs en hausse, avec des ressources qui diminuent, et cela tout en «s'éclatant dans son job». L'exigence du changement permanent **accentue encore le contrôle exercé sur les salariés et les jette dans un profond sentiment d'insécurité et d'impuissance.**

Le retard de la France dans l'évolution de la relation de travail vers davantage d'autonomie des acteurs crée beaucoup de souffrances: «*Ils sont de plus en plus nombreux à quitter une belle organisation, un bon poste avec un bon salaire, pour des métiers manuels et relationnels qui leur confèrent un pouvoir d'action et de maîtrise*» affirme Sylvie Gomes. Cette régression de l'autonomie au travail sur une longue période en France entre **en collision avec des jeunes qui aspirent à davantage de marges de manœuvre** : ce choc provoque frustrations, souffrances psychosociales et désengagement.



«Tant que l'entreprise considère le salarié comme un exécutant, à qui l'on demande d'être le plus rentable possible, les discours sur la bienveillance et le bien-être au travail se réduisent à des injonctions factices et décevantes. C'est la possibilité de s'affranchir d'un travail très prescripteur et aliénant qui contribue à rendre l'intrapreneur plus heureux, plus performant et plus loyal envers son entreprise. »

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat

L'intrapreneuriat permet à la grande entreprise de **satisfaire les aspirations grandissantes des salariés à l'autonomie**, ce qui suppose **un environnement de confiance** où ils peuvent se sentir légitimes à exprimer leurs idées et à tâtonner dans un climat de droit à l'erreur sans crainte de conséquences négatives. *«La principale force d'une entreprise repose sur la confiance instaurée avec ses salariés qui permet d'améliorer l'ambiance de travail; de fidéliser ses équipes et ses clients.»*



En ce sens, l'intrapreneuriat permet de se désintoxiquer des «vieux modèles» organisationnels, et de diminuer les frustrations et la charge mentale des salariés bien plus efficacement que les diktats du bonheur au travail : *«Etre heureux au travail, c'est se sentir libre et en sécurité.»*

Plutôt que de viser un bonheur sur lequel l'entreprise n'a pas de prise, une démarche d'intrapreneuriat crée un espace de liberté où les salariés qui désirent prendre des initiatives sont affranchis des contraintes de l'organisation, pour développer leur propre projet. En rendant

« Avec un projet qui les rattache concrètement à l'entreprise, il devient moins tentant d'aller voir ailleurs. »

L'autonomie offerte est à la fois un facteur de motivation, de bien-être mais aussi de performance. Les entreprises qui misent sur l'intrapreneuriat accordent aux salariés motivés, du temps, des moyens et une marge manœuvre indispensable pour s'adapter au contexte et **faire preuve de créativité, tout en limitant au maximum les risques** auxquels elles s'exposent.



« L'intrapreneuriat consiste à inverser la dynamique régressive d'un travail très normé pour retrouver de la confiance et de la capacité d'initiative ». Le bien-être au travail se situe donc dans une logique de l'action, à l'inverse de cette logique procédurale. Par ailleurs, les modalités de l'intrapreneuriat s'adaptent pour aider l'entreprise à basculer, à son rythme et sans déstabiliser l'organisation, d'une logique de « contrôle » **vers une nouvelle approche managériale encourageant la prise d'initiative** et l'innovation. De ce fait, l'intrapreneuriat réconcilie performance économique (compétitivité) et sociale (qualité de vie au travail) plus efficacement que les injonctions au bonheur.



« Être heureux ne rend pas plus performant, c'est au contraire, parce qu'il leur donne la possibilité d'être performants que l'intrapreneuriat rend les salariés heureux. »

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat

Fondé sur le volontariat, l'intrapreneuriat propose une nouvelle relation de travail qui se construit comme **une alternative intéressante à la relation de subordination** et dans un **rapport gagnant-gagnant**. Un tel partenariat employeur/employé offre des possibilités inédites pour **desserrer deux verrous du modèle actuel** : en accordant plus de marge de manoeuvre au salarié, l'intrapreneuriat résout la crise de l'initiative interne et stimule sa fierté à agir par lui-même; en favorisant un climat de confiance, il contribue à son épanouissement et renforce son sentiment d'engagement dans la durée. Il ne s'agit pas d'imposer cette nouvelle approche à tous, mais bien au contraire d'offrir **aux salariés qui le souhaitent l'opportunité** de se lancer dans des projets innovants tout en restant dans le cadre de leur contrat de travail, et d'inciter les talents en quête de changement à y rester. L'intrapreneuriat désigne une **démarche de responsabilisation** qui procure aux salariés un espace d'implication, en dehors **du cadre contraint**.

L'intrapreneuriat préfigure les évolutions fondamentales du salariat vers une nouvelle relation employé/employeur plus partenariale et émancipatrice. En ce sens, il apparaît comme **une solution pour rattraper le retard français** dans ce domaine des organisations du travail participatif qui apporte une amélioration des conditions de travail et procure une meilleure satisfaction aux salariés.

2 - PRIVILÉGIER LA RECONNAISSANCE DE L'INDIVIDU AUX PLANS DE CARRIÈRE POUR ENCOURAGER LA "RÉALISATION DE SOI"



De plus en plus d'entreprises cherchent à répondre à la demande croissante de reconnaissance des salariés et à leur besoin de progression professionnelle.

Les politiques de rétention des talents tendent même à emprunter le concept du parcours collaborateur au marketing afin de déterminer les actions à mettre en œuvre pour devenir l'entreprise où il fait bon travailler.

Malgré ces réels efforts pour créer une expérience collaborateur de qualité, la reconnaissance demeure absente des entreprises françaises avec 7/10 salariés qui estiment ne pas être reconnus à leur juste valeur (CadreEmploi-Deloite).

Selon Sylvie Gomes, le manque de reconnaissance, lié à une logique de rendement et à un égalitarisme nivelant l'indifférenciation, mène à l'indifférence et peut ainsi causer une forte démotivation.

Alors, comment rendre l'entreprise attractive et engager les talents ?



En valorisant la singularité : Trop longtemps, le parcours des collaborateurs a été quantifié et dépendant d'objectifs chiffrés. Au mépris ou de la singularité de chacun. "Il faut passer du stade de la standardisation à celui de singularisation" affirme Sylvie Gomes.



Grâce à la reconnaissance des actions concrètes et singulières qui favorisent l'apprentissage en pratique et le dépassement de soi. Cette reconnaissance passe par des actes et des mots, elle peut impliquer la participation à un projet intrapreneurial ou une évolution de carrière. La reconnaissance peut également être financière.



«L'intrapreneuriat permet de passer du pilotage de la performance au développement des potentiels individuels.»

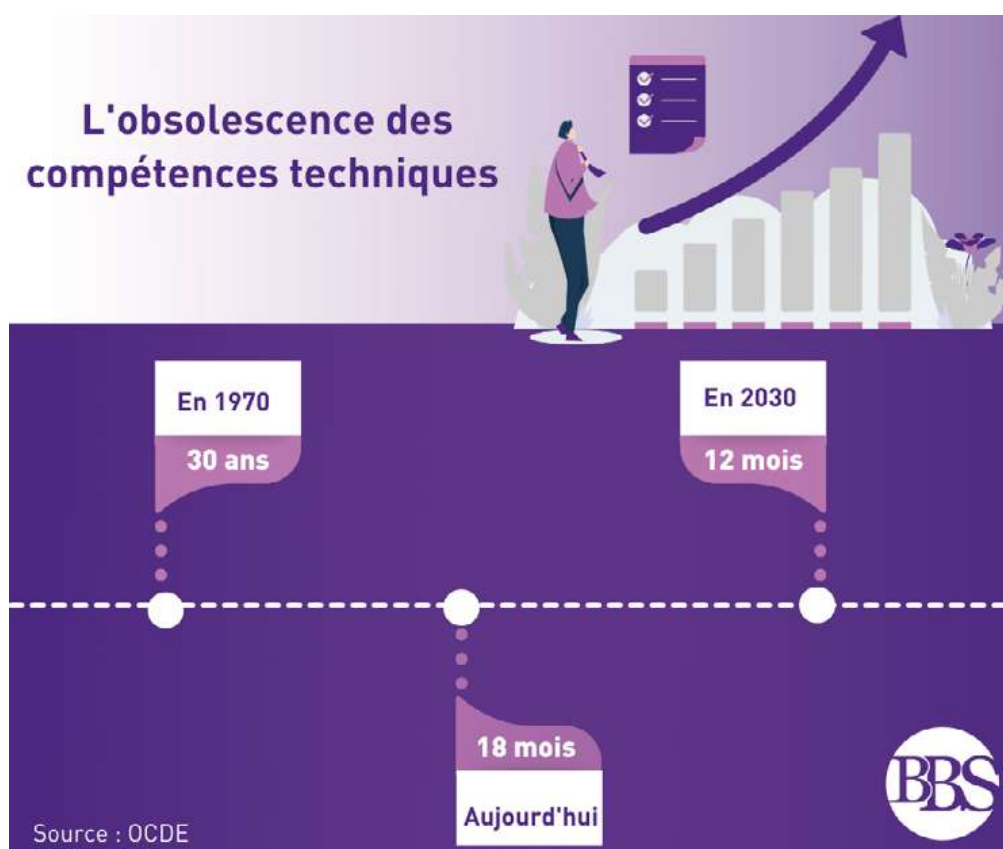
Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat

Ainsi, l'intrapreneuriat est un moyen de répondre à divers enjeux liés à la fidélisation des collaborateurs. Il répond au besoin de développement, de réalisation de soi et d'accomplissement personnel grâce à une logique apprenante valorisant la singularité de chacun.

Maintenir l'employabilité des collaborateurs

L'intrapreneuriat répond à un autre défi auquel les collaborateurs sont confrontés : l'obsolescence des compétences techniques. Face aux mutations du monde du travail, la durée de vie d'une compétence technique se réduit d'année en année.

Selon l'OCDE, alors qu'en 1970 elle atteignait 30 ans, la durée de vie d'une hard skill est aujourd'hui de 18 mois. Elle devrait même atteindre 1 an d'ici 2030.



L'intrapreneuriat développe justement l'employabilité du collaborateur. Cette expérience le prépare à cultiver ses capacités humaines dans un monde où tout devient mécanisable et où les savoir-faire techniques n'ont plus autant d'avenir à cause de leurs obsolescences.

Comment ? L'intrapreneuriat participe au développement des soft skills et des qualités professionnelles de demain : adaptabilité, empathie, gestion des priorités....



«L'intrapreneuriat nous permet de développer une entreprise, mais surtout, des compétences et un état d'esprit différent. Je dirais que cette aventure permet de transformer les collaborateurs en leur offrant la possibilité de s'accomplir via un projet qui leur est propre.»

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur

Selon Yaël Dehaese, multi-intrapreneur, l'intrapreneuriat lui a permis de développer ses compétences à plusieurs niveaux :

- **Les compétences managériales** : en devant encadrer et organiser le quotidien d'une équipe.
- **Les compétences communicationnelles** : en utilisant notamment LinkedIn pour communiquer et gagner de nouveaux clients. Mais aussi en se formant à la prise de parole en public avec l'incubateur de start-up à impact Make Sens.
- **Les compétences comportementales** : en acquérant un esprit d'intrapreneur et développant des soft skills : adaptabilité, autonomie, résolution de problèmes...

L'intrapreneuriat incarne donc un levier de développement et de maintien de l'employabilité non négligeable.

Offrir de nouvelles perspectives de carrière

L'intrapreneuriat offre également de nouvelles opportunités de carrière et des perspectives d'évolution intéressantes, notamment en matière de mobilité interne.

À titre d'exemple, Quentin Faucet fait partie des intrapreneurs pour qui leur expérience intrapreneuriale a ouvert une nouvelle voie de progression professionnelle. L'intrapreneur a quitté un poste de Chef de projet industriel lorsqu'il a rejoint l'Innovation Lab de Michelin. Son initiative est devenue aujourd'hui une filiale du groupe, dont Quentin est toujours actuellement le CEO.

Dans un tout autre registre, Yaël Dehaese a trouvé dans l'intrapreneuriat l'opportunité de réconcilier ses aspirations professionnelles avec ses convictions. Elle rejoint la Société Générale en 2000. En 2016, elle intègre le département IT. L'année suivante, Frédéric Oudea (Directeur Général de l'époque) lance l'Internal Startup Call, donnant la possibilité aux collaborateurs de créer une start-up en interne.

Depuis sa participation à l'Internal Start Up call de la Société Générale, Yaël a adopté l'esprit intrapreneurial pour mieux contribuer au développement d'une société et d'une entreprise plus inclusive. Elle a été promue deux fois depuis le programme pour avoir ouvert deux nouveaux services internes et préside une association et une startup en parallèle.

Yaël est chargée de la promotion de l'Innovation transverse, du calcul de l'empreinte carbone de l'IT et animatrice de la Fresque du Climat pour les DSI du groupe Société Générale.





Elle est également fondatrice de la start-up Divers-IT dont la mission est d'améliorer la diversité dans la Tech. Comment ? En intervenant auprès des petites filles dès la fin du CP pour leur apprendre à coder. L'objectif est de renverser les biais discriminatoires apparaissant dès le collège. Divers-IT (ex-IT4Girls) est à l'origine une start-up interne du groupe Société Générale.

Enfin, elle est présidente de l'association loi 1901 «Vivantes». L'objet de l'association est la lutte contre les violences conjugales, à travers la mise en visibilité de la parole des victimes.



« La start-up Divers-IT existe encore, 6 ans après sa création. Ce qui crée forcément un sentiment de fierté et de reconnaissance puissant. »

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur

Yaël illustre la réussite d'un nouveau rapport au travail réconciliant les aspirations personnelles de chacun avec la création de valeur pour le groupe.

Le modèle intrapreneurial apparaît ainsi comme une solution à même de renforcer la marque employeur.

3 - L'INTRAPRENEURIAT RÉPOND AU BESOIN DE SENS DES TALENTS



« L'objectif est d'installer une emprise sur les ouvriers, de façon à ce qu'ils ne travaillent pas en fonction de leurs valeurs et de leurs intérêts, mais en fonction de ce qui est bon pour les profits de l'entreprise et l'enrichissement de leur employeur. »

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat

Selon Sylvie Gomes, la culture d'entreprise incarne les actions de tous les jours. Elle ne présente pas simplement une liste de valeurs prônées tel un spot publicitaire ou une devise affichée dans les couloirs.

« *Le sens est toujours extérieur à soi* » affirme-t-elle. La culture d'entreprise, seule, ne peut pas apporter du sens aux collaborateurs. C'est pourquoi l'intrapreneuriat n'est pas statique et qu'il tend vers une cause juste, vers l'atteinte de la solution d'un problème. Cette cause suffisamment importante sera en mesure de donner du sens à un projet collectif.

Le sens est créé par :

- un sentiment d'appartenance à un collectif
- le fait d'appartenir à une cause juste suffisamment grande, voire urgente, pour justifier une unité et ainsi, se sentir utile.

À titre d'exemple, Yaël Dehaese a toujours été très concernée par les biais de discriminations véhiculés dès le plus jeune âge et les inégalités entre hommes et femmes, notamment dans le monde professionnel. Elle a trouvé dans l'appel à projet d'intrapreneuriat une façon de pouvoir s'investir et répondre à cette urgence.



« Je me suis demandée : comment répondre à cette urgence sociétale et m'y investir ? »

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur



Les valeurs se créent au quotidien et sont corroborées par les faits. Le risque d'une culture d'entreprise statique est de créer des injonctions contradictoires et des désillusions à cause du fossé entre le comportement et les valeurs affichées.

L'intrapreneuriat, grâce à la dynamique d'apprentissage collective s'appuie donc sur une cause et un projet important qui appelle l'aspect émotionnel grâce à des récits engageants.



« Les programmes créent un récit pour donner du sens, en mettant en avant leurs héros : L'Oréal a ses «Makers», BNP ses «Change Makers», Radiall ses «Explorers». Mais ils ont également leurs lieux, MBDA a ses iLabs, L'Oréal le MYT. Ainsi que leurs célébrations telles que les «Innovation Awards» (MBDA) ... »

Sylvie Gomes, Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co et co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat



« Je ne voulais pas quitter la Société Générale. Etant mère célibataire, je ne pouvais tout simplement pas me permettre financièrement de monter ma société. J'ai eu l'opportunité de devenir co-fondatrice d'une start-up. Puis un an après, mieux que de revenir à mon poste : on m'a proposé de devenir responsable de la diversité et de l'inclusion.»

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur



Par cette création de poste, l'entreprise a su capitaliser sur ses compétences et lui a donné véritablement envie de rester. Elle a adapté son évolution professionnelle et a accompagné le développement de son projet. « La Société Générale a été visionnaire et innovante puisqu'à partir de cet écosystème start-up, elle a créé un poste répondant aux besoins que j'avais moi-même identifiés lors de ce projet » explique-t-elle.



« Un collaborateur qui sait qu'il peut avoir un impact sur l'entreprise sera toujours plus performant que s'il n'a aucune portée. »

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur

Mais pour que ce projet réussisse, l'entreprise doit être en mesure d'allouer de vraies ressources à ce projet et protéger l'autonomie de l'intrapreneur.



« La Société Générale a mis tous les moyens en œuvre pour la réussite de ce projet. Au lieu de nous donner simplement 1 journée par semaine (ou par mois) pour nous y consacrer, nous y étions à plein temps, durant 3 mois renouvelable une fois. »

Yaël Dehaese, multi-intrapreneur

Une lettre de mission signée à la fois par Yaël et l'entreprise a protégé son statut d'intrapreneur et lui a permis de travailler en détachement, pendant six mois, pour développer son projet.



ZOOM SUR LA MISE EN PLACE DE L'INTRAPRENEURIAT

« L'intrapreneuriat ouvre un nouveau paradigme managérial aux antipodes du modèle actuel. Au sein de nombreuses entreprises, le modèle managérial repose sur le contrôle, l'exécution et la spécialisation » explique Sylvie Gomes. L'intrapreneuriat, au contraire, favorise la confiance pour développer l'autonomie, l'accomplissement pour permettre la progression et l'adaptation pour privilégier l'agilité.



1. Michelin : quel statut pour l'intrapreneur ?

L'entreprise Michelin est née en France en 1889. Le Groupe conçoit, fabrique et distribue des pneumatiques ainsi que des services et des solutions pour améliorer, entre autres, l'efficacité des transports.

En France, plus de 20 000 personnes travaillent dans l'entreprise. Le groupe Michelin est aujourd'hui implanté sur tous les continents et compte un effectif mondial de plus 125 000 personnes.

Une des grandes difficultés de l'intrapreneuriat réside dans le rôle clé des ressources humaines et de leur importance accrue au sein de l'entreprise. En effet, l'enjeu est de permettre à la société de continuer à bien fonctionner tout en donnant une plus grande liberté à ses collaborateurs. Cette autonomie pose ainsi un nombre important de questions notamment en matière de droit du travail, qui se trouve dans ce cadre plongé au sein d'un certain vide juridique. Parmi les problématiques auxquelles les entreprises font face : le statut du salarié intrapreneur, l'impact sur la santé mentale des collaborateurs ou encore les questions de propriété intellectuelle.



Marc Evangelista, Directeur Michelin Innovation Lab Europe, a par exemple pris l'initiative de mettre en place une procédure protégeant l'intrapreneur. En effet, Chez Michelin, un intrapreneur doit démissionner de son poste actuel afin d'accéder au statut particulier d'intrapreneur. Ce statut, une fois le projet terminé, lui offre la possibilité, en cas d'échec, d'être réaffecté à un poste équivalent, voire plus important que celui qu'il occupait au début de ce nouveau défi. D'où l'importance de l'implication des professionnels des RH qui sont au centre de ce repositionnement et de l'accompagnement de l'intrapreneur dans ses réussites comme dans ses échecs.



Dans le cadre du statut de l'intrapreneur, l'Institut de l'Intrapreneuriat d'Emlyon Business School peut aider les entreprises à concevoir une charte de l'entrepreneuriat pour créer une feuille de route encadrant les modalités relatives aux questions de gouvernance, statut et autres cadres à définir pour qu'un projet intrapreneurial soit mené dans les meilleures conditions.

2. Le groupe FDJ : favoriser l'identification des compétences

La Française des Jeux (FDJ) compte plus de 25 millions de joueurs et près de 2700 collaborateurs. En 2022, le Groupe a recruté 396 nouveaux collaborateurs en contrat à durée indéterminée et 132 en contrat à durée déterminée.

Début 2023, le groupe FDJ et l'Institut de l'Intrapreneuriat d'Emlyon Business School ont co-construit le premier programme de certification corporate des compétences des intrapreneurs.

Pour rappel, l'intrapreneuriat a pour but de rendre le collaborateur acteur de la transformation et de l'innovation dans l'entreprise, en développant de nouveaux produits ou services innovants. L'objectif étant également de valoriser les compétences acquises tout au long de son expérience intrapreneuriale.



«Les intrapreneurs font preuve à la fois de beaucoup de ténacité et de motivation pour développer des projets innovants et créer de la valeur pour l'entreprise. Il est clé en retour de pouvoir valoriser leur engagement. »

Emilie Bourderieux, Responsable Lab Innovation & Intrapreneuriat pour la FDJ

Il est nécessaire de valoriser leur montée en compétences et le changement de leur posture lié à leur expérience d'intrapreneur. C'est pourquoi le groupe FDJ s'est rapproché de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'Emlyon Business School pour co-crée un programme visant à certifier les compétences des intrapreneurs.

La 1^{ère} édition du parcours de certification a été lancée en 2023 lors de la seconde saison du programme d'intrapreneuriat du Groupe. Celle-ci va mesurer le niveau des compétences avant, pendant et après leur projet intrapreneurial.



Les compétences certifiées regroupent des compétences opérationnelles (hard skills) mais aussi des soft skills. La créativité, l'ouverture d'esprit, l'autonomie, la ténacité ou encore l'intelligence émotionnelle sont évaluées. Du côté des « hard skills », la capacité à maîtriser son discours, la connaissance de l'organisation et de ses enjeux stratégiques, des compétences en design thinking, networking ou encore en gestion de projet sont analysées.

Les intrapreneurs ne bénéficient pas de récompense financière particulière pour leur investissement, car celui-ci est effectué dans le cadre d'un détachement spécifique au sein de l'entreprise. De plus, cette expérience leur apporte une multitude de bénéfices tels que : une forte montée en compétences intrapreneuriales, une visibilité accrue au sein du groupe FDJ, une accélération du développement de leur réseau interne / externe, une meilleure connaissance de la stratégie d'innovation et des enjeux de l'entreprise.



« Nous avons choisi de co-développer le dispositif de certification avec l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school afin de permettre à la certification d'être reconnue et légitimée en interne comme en externe. La véritable valeur ajoutée a été de pouvoir traduire les compétences développées en compétences académiques. »

Emilie Bourderioux, Responsable Lab Innovation & Intrapreneuriat FDJ

Le dispositif vise à être proposé à tous les collaborateurs ayant réalisé la phase d'accélération (3 mois) du programme d'intrapreneuriat. La certification représente un gage de reconnaissance pour les intrapreneurs, que leur projet aboutisse ou pas. L'intrapreneur acquiert ainsi la possibilité de développer son réseau tout en démontrant les compétences qu'il a acquises. Cette certification peut lui être utile dans sa trajectoire de carrière, par exemple en capitalisant sur les compétences acquises pour faciliter sa mobilité au sein de l'entreprise.



« Avant d'être en charge du pilotage du programme d'intrapreneuriat FDJ, j'ai été intrapreneur. Ma prise de recul sur cette expérience m'a permis de guider les équipes dans l'identification des compétences intrapreneuriales clés à certifier (ex : la résilience, la pro-activité, l'ouverture d'esprit...). La certification permet à l'intrapreneur de prendre conscience de sa montée en compétences et de pouvoir la valoriser. »

Marie de Maistre, Chef de projet Innovation & Intrapreneuriat FDJ

Les ressources humaines ont été impliquées dès le début des réflexions liées à la certification. Leur soutien est un point clef pour assurer la réussite de cette démarche de certification qui permet aussi d'identifier des talents en interne. Depuis cette année, un référent RH a d'ailleurs été dédié au suivi des intrapreneurs (et de leurs managers).

Cette marque de reconnaissance et de légitimité offerte aux intrapreneurs permet de développer la fidélisation des collaborateurs ainsi que la marque employeur de l'entreprise. Des salariés satisfaits peuvent ainsi contribuer à faire rayonner l'image du Groupe.

LES ÉTAPES CLÉS DE LA CERTIFICATION

Au sein du groupe FDJ, les intrapreneurs intégrant le programme d'intrapreneuriat disposent d'un temps dédié à leur projet : ils travaillent 50 % du temps sur leur projet intrapreneurial et 50 % du temps à leur poste initial.

Deux équipes de 3 à 5 collaborateurs suivent chaque année le programme. La certification des compétences débute dès le lancement du programme avec une première phase d'auto-évaluation, suivi de rendez-vous réguliers permettant de suivre l'évolution des intrapreneurs et de leurs compétences.

Pendant le programme, les intrapreneurs sont évalués de différentes manières : « autoévaluation, évaluation par des pairs, pitch par équipe, livrables et planning de rendus à respecter. »

Lors de la phase finale, chacun d'entre eux doit rédiger un document de synthèse de 3000 mots dans lequel il certifie quelles compétences ont été développées au travers d'expériences concrètes.

Une soutenance finale est organisée en juin à laquelle participent Emilie Bourderieux (Responsable Lab Innovation & Intrapreneuriat FDJ), Marie de Maistre, (Chef de projet Innovation & Intrapreneuriat FDJ), le référent RH, le manager concerné ainsi que des représentants de l'Institut de l'Intrapreneuriat.

Selon Emilie Bourderieux « *l'intrapreneur donne et apporte énormément à l'entreprise. Il a la vertu de vouloir être acteur de sa transformation. Sa ténacité et son implication traduisent sa volonté de devenir partie prenante du développement de projets innovants. Son manager doit prendre conscience à son retour, à la fin du projet, de tout ce qu'il a appris lors de son expérience. »*



« Certains intrapreneurs peuvent être frustrés si leurs projets n'aboutissent pas. Le retour à leur poste, après avoir été immergés dans l'écosystème intrapreneurial, doit être pensé en ce sens et anticipé. C'est ce que nous faisons, notamment par la prise de conscience de leurs nouveaux acquis. La certification correspond ainsi à une marque de reconnaissance supplémentaire et est un moyen de valoriser ces compétences intrapreneuriales. »

Marie de Maistre, Chef de projet Innovation & Intrapreneuriat FDJ

Depuis 2018, 26 collaborateurs du groupe FDJ ont été ou sont encore intrapreneurs. 11 intrapreneurs FDJ ont été certifiés début juillet 2023.



3. Safran : l'intérêt du cadre collectif

Safran est un groupe international de haute technologie opérant dans les domaines de l'aéronautique, de l'espace et de la défense. Implanté sur tous les continents, le Groupe emploie 83 000 collaborateurs en 2022.

Selon Virginie Coll, Internal Accelerator Manager and Innovation Manager chez Safran, l'intrapreneuriat consiste à encourager des salariés volontaires à agir comme des entrepreneurs pour créer de nouveaux business Safran au sein du Groupe. C'est-à-dire développer des solutions destinées aux clients de Safran ou à une utilisation en interne.

L'intrapreneuriat permet ainsi aux collaborateurs de proposer des idées puis de les développer eux-mêmes et en équipe, tout en étant accompagnés et conseillés par des professionnels (coachs, entrepreneurs...). Par ce biais, l'entreprise crée de la valeur en interne.

Le programme «We love Intrapreneurs» opéré initialement avec emlyon business school a été lancé à la fin de l'année 2018. Environ 1000 collaborateurs y ont déjà participé et au total 26 projets ont été incubés.

La compréhension fine des enjeux économiques des grands groupes apportée par emlyon business school et leur connaissance des nouvelles méthodes pratiquées au sein des start-up a représenté un atout décisif dans le succès du programme «We love Intrapreneurs». Par ailleurs, travailler avec emlyon business school a permis au Groupe Safran d'apporter une certaine légitimité au projet en interne.

Ce programme est ouvert à tous les salariés en CDI, peu importe leur poste, leur niveau hiérarchique ou leur pays. La seule condition est de comprendre et parler anglais puisque les formations sont dispensées dans cette langue pour pouvoir avoir des équipes multiculturelles et pluridisciplinaires. «Cette initiative "bottom up" vise à embarquer tous les collaborateurs» affirme Virginie Coll. En effet, cette démarche prend le contre-pied de l'approche traditionnelle du management dit "top-down", où les décideurs au plus haut niveau fixent un objectif général avant de définir les plans d'action que les collaborateurs devront exécuter.

Le programme «We love Intrapreneurs» vise à engager une transformation culturelle autour de l'agilité, de l'interdisciplinarité, de l'initiative et du développement commercial.



« Comment injecter un nouvel état d'esprit et de nouvelles postures au quotidien ? Transformer la culture ce n'est pas écrire de jolies phrases sur les murs avec les valeurs de l'entreprise. Pour faire bouger les lignes, il est nécessaire de passer par l'apprentissage. Et c'est en faisant et en expérimentant qu'on apprend. Les échanges interpersonnels dans ce processus d'apprentissage sont essentiels et passent par l'intelligence collective. Le programme d'intrapreneuriat "We love Intrapreneurs" permet donc d'apprendre de nouveaux modes de fonctionnement tout en développant sur le terrain de nouvelles postures.»

Virginie Coll, Internal Accelerator Manager and Innovation Manager chez Safran



L'innovation est généralement très processée et cadrée chez Safran. « We love Intrapreneurs » offre une autre voie avec un dispositif agile qui permet au Groupe d'aller chercher d'autres types d'innovation et de développer des nouveaux business.

Ce programme permet aux salariés d'expérimenter et de concrétiser des projets innovants, au sein d'un environnement différent.

Du côté de l'entreprise, « We love Intrapreneurs » est un outil permettant également d'identifier des talents par une voie différente, notamment en les détectant grâce à leurs soft skills. Le programme participe enfin à développer la motivation, l'engagement et la fidélisation des équipes. En effet, une fois que les intrapreneurs reviennent en poste, ils peuvent faire bouger les lignes, en mettant en pratique de nouvelles façons de travailler.

QUEL EST LE RÔLE DES PROFESSIONNELS RH DANS UN PROGRAMME D'INTRAPRENEURIAT ?

Les deux sponsors du programme « We love Intrapreneurs » sont la Direction des Ressources Humaines Groupe et la Direction DSTI Stratégie Recherche Technique et Innovation de Safran. Le rôle des professionnels des ressources humaines est donc indispensable selon Virginie Coll.



« Quand on parle de transformation culturelle, on parle d'humain. La fonction qui s'occupe de l'humain est justement la Direction des Ressources Humaines. C'est donc tout naturellement que nous avons pensé à eux pour co sponsoriser le programme. »

Virginie Coll, Internal Accelerator Manager and Innovation Manager chez Safran

La Direction des Ressources Humaines participe aux comités de sélection. De plus, l'entreprise a créé une fiche de poste dédiée pour les intrapreneurs. Pendant le programme « We love Intrapreneurs », les participants sont évalués notamment sur la cohésion d'équipe, ainsi que sur 3 autres critères concernant le projet. Virginie Coll explique que le Groupe a acquis une conviction : « First who, then What ». Le vrai enjeu de l'intrapreneuriat, ce n'est pas d'être capable d'emmener beaucoup de personnes à la fois mais de les emmener loin. Et pour ce faire, le facteur équipe compte autant que le facteur projet.



Comme le dispositif favorise de nouvelles façons de travailler, mieux adaptées à un contexte en mutation, et en lien avec le travail de demain, la Direction des Ressources Humaines a été intéressée pour aller plus loin.

Plusieurs modules ont été extraits du programme d'intrapreneuriat et insérés au sein d'un niveau dispositif nommé « HR Embark », un programme opéré par la Direction des Ressources Humaines et à destination des talents RH.

L'objectif de ce programme est de faire grandir les talents de la RH et de leur infuser de nouvelles postures ou même de nouveaux outils. Virginie Coll affirme que les professionnels RH vont endosser un rôle de transformateurs et qu'ils doivent y être formés.

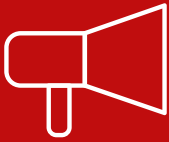
Le CODIR de la DRH donne des grandes thématiques. Et les participants doivent identifier et travailler une problématique resserrée à l'intérieur de cette grande thématique. Puis, ils devront imaginer une solution pragmatique, en concevoir le prototypage puis l'expérimenter.



« Les compétences de l'intrapreneur pré figurent les nouvelles compétences du travail de demain dont on parle tant. »

Virginie Coll, Internal Accelerator Manager and Innovation Manager chez Safran

ET APRÈS : QUE DEVIENNENT LES INTRAPRENEURS ?



A la fin de chaque saison, Safran propose un questionnaire de satisfaction aux participants du programme " We love Intrapreneurs ".

- **100%** d'entre eux recommandent le programme
- **95%** ont acquis de nouvelles façons de travailler
- **75%** voudraient le recommencer une deuxième fois

Marc Perrin, 31 ans, a participé à l'un des deux projets lauréats de la première saison. Ingénieur Matériaux et Procédés chez Safran, il avait rejoint le projet SmartCast qui visait à maintenir, supporter et développer la fonderie aluminium au sein du Groupe. Il explique : « *J'ai trouvé la démarche stimulante, elle m'a permis de sortir du cadre tout en restant dans la continuité de mon précédent poste.* »

Le projet a été arrêté après 1 an au sein de l'accélérateur interne du programme. « *Après une phase de retour d'expérience entre nous et avec les autres équipes d'intrapreneurs, nous avons préparé notre reconversion.* »

Marc a été accompagné par les équipes RH de Safran SA, entité à laquelle est rattachée le programme. Tout comme les autres intrapreneurs, son profil a été rendu visible. De plus, il a pu activer son propre réseau, enrichi par les contacts noués lors de son parcours intrapreneurial. Suite à cette expérience, Marc s'est vu proposer un poste d'auditeur interne chez Safran. Ce changement de cap n'est d'ailleurs pas étranger à son passé d'intrapreneur.



« *L'intrapreneuriat m'a ouvert les yeux sur d'autres domaines que la technique et m'a donné envie de m'investir dans des problématiques plus business et stratégiques. (...) En apportant la preuve de ma curiosité d'esprit, de ma volonté et de ma capacité d'adaptation, l'intrapreneuriat a clairement joué en ma faveur pour décrocher ce poste.* »

Marc Perrin, participant au projet SmartCast de Safran

À PROPOS

Ce livre blanc a été co-rédigé avec les membres de l'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school, Véronique Bouchard et Sylvie Gomes.

Véronique Bouchard : Professeure en Management Stratégique et intrapreneuriat à emlyon business school, chercheuse en intrapreneuriat depuis 2000 et fondatrice de l'Institut de l'Intrapreneuriat.

Sylvie Gomes : Consultante en transformation des organisations et intrapreneuriat à Ynovi & co, après une carrière de +12 ans en développement de nouveaux marchés au sein de multinationales, co-fondatrice et gérante de l'Institut de l'Intrapreneuriat.

L'Institut de l'Intrapreneuriat d'emlyon business school est un centre de recherche sur les pratiques intrapreneuriales, une plateforme accessible à tous et accompagne les entreprises pour faire de l'intrapreneuriat un levier de performance. Il réunit le monde académique et celui de l'entreprise au sein d'une communauté apprenante composée d'experts, de praticiens et de chercheurs en intrapreneuriat pour ensemble penser le travail de demain et professionnaliser l'intrapreneuriat.

L'Institut de l'Intrapreneuriat a pour mission d'accélérer la professionnalisation des acteurs de l'intrapreneuriat et l'émergence des conditions favorables au succès des intrapreneurs par le biais de trois activités qui s'alimentent mutuellement :

- La recherche sur les pratiques intrapreneuriales
- La formation et l'accompagnement des acteurs de l'intrapreneuriat
- Le recueil et la diffusion de savoirs actualisés et actionnables

MY [RH] LINE

LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES