

Pour favoriser l'esprit d'intraprise



Raphaël Cohen
Consultant EPFL et UniGE

La création de start-up a été encensée ces dernières années tandis que les entreprises traditionnelles ont été décriées comme étant des dinosaures incapables d'innover. Cela a conduit des cadres en quête de réussite à quitter leur emploi pour se transformer en entrepreneurs. Il va de soi que les grandes entreprises n'étaient pas particulièrement emballées de voir leurs meilleurs éléments, ceux qui innoveraient, se laisser séduire par les sirènes de l'entrepreneurship et tirer leur révérence.

Certaines entreprises, pour lutter contre l'exode des «dynamos», ont pensé que le modèle des «spin-offs» leur permettrait de garder le pied à l'étrier de l'innovation. Selon cette approche, l'employeur reste partie prenante en devenant cofondateur de l'entreprise créée par le collaborateur sortant. Cette formule présente bien sûr des avantages, parmi lesquels la possibilité de placer ses billes dans un projet innovant et prometteur. Elle a cependant un inconvénient majeur: elle ne contribue pas au développement de l'entreprise initiale. Celle-ci perd des collaborateurs précieux alors que les objectifs qu'elle s'est fixés ne sont

L'intrapreneurship favorise l'innovation dans l'entreprise. C'est le meilleur moyen de sécuriser les collaborateurs qui veulent se réaliser.

pas pour autant mieux atteints. Donc, les «spin-offs» c'est bien, mais, pour reprendre une formule qui a marqué

certains esprits, «ça ne fait pas avancer le shmilblick!».

Face à ce constat, pas question de baisser les bras! Le fait est que l'innovation et son exploitation doivent se faire au sein de l'entreprise pour que ce soit elle qui en profite. Si les entrepreneurs indépendants sont capables d'innover et de transformer leur innovation en succès commercial, cela signifie-t-il qu'il est impossible de faire la même chose au sein d'une grande entreprise? C'est là qu'intervient «l'intrapreneurship».

La différence entre un «entrepreneur» et un «intrapreneur» est que le premier dirige une entreprise indépendante alors que le second dirige une «intraprise». Cette dernière correspond à une

entité ou à un projet entrepreneurial qui reste à l'intérieur de l'entreprise initiale. Par extension, l'intrapreneurship couvre non seulement l'innovation des produits mais toutes les innovations, y compris celles qui concernent les services, les processus ou les relations avec la clientèle ou autre stakeholders. Autrement dit, toutes les actions innovantes qui permettent de mieux réaliser la mission de l'entreprise.

L'intrapreneurship part du principe qu'en donnant les moyens aux collaborateurs d'une grande entreprise de se comporter comme des entrepreneurs, ils pourront bénéficier des satisfactions résultant de la création d'entreprise tout en permettant à leur employeur de profiter du succès. Pour y parvenir, plusieurs chercheurs et professeurs ont analysé les facteurs qui empêchent les collaborateurs de se comporter comme des entrepreneurs. Ils ont ainsi identifié un certain nombre de conditions-cadres qui, une fois mises en

place, pourraient favoriser les comportements «intrapreneuriaux». Plusieurs ouvrages ont été écrits sur les conditions-cadres en question, parmi lesquels on peut notamment citer ceux de Gifford Pinchot.

L'amélioration des conditions-cadres a effectivement donné aux collaborateurs plus de liberté d'entreprendre tout en les encourageant à le faire. Malgré quelques réussites, parmi lesquelles on peut citer le classique lancement du PC d'IBM, le succès escompté n'a été que partiellement au rendez-vous. Car il ne suffit pas de construire une piscine et d'encourager les gens à se jeter à l'eau pour qu'ils puissent battre le record du 100 mètres.

La question s'est donc posée de savoir ce qui distingue un entrepreneur du commun des mortels. Il existe de nombreuses analyses du profil de l'entrepreneur idéal qui ont mis en évidence ses qualités et traits de personnalité. Mais on retrouve ces paramètres chez des employés qui ne se comportent quand même pas comme des intrapreneurs.

Pour devenir intrapreneur, il faut apprendre les outils de l'intrapreneur. Heureusement, ceux-ci existent et ont même été développés à Genève. Les résultats sont surprenants. Je l'ai récemment vérifié en prenant connais-



ND

sance d'un sondage effectué par la division Field Marketing d'Oracle, numéro un mondial du software d'entreprise, auprès de ses collaborateurs, venus du monde entier, qui avaient suivi un séminaire d'intrapreneurship de trois jours. Le sondage, réalisé trois mois après le séminaire, a mis en évidence que 56% des répondants ont lancé des initiatives qu'ils n'auraient pas lancées s'ils n'avaient pas participé au séminaire. De plus, 87% des répondants ont eu recours, durant ces trois mois, aux outils intrapre-

neuriaux qu'ils avaient appris à utiliser pendant le séminaire.

Ce qui est le plus réjouissant est le degré de satisfaction exprimé par les participants. Leur motivation et leur engagement ont substantiellement augmenté. Ils ont en effet trouvé dans l'intrapreneurship le moyen de se réali-

ser, d'innover et de retirer encore plus de satisfaction de leur travail. Ce n'est pas si mal en trois jours de séminaire!

Heureusement, l'intrapreneurship n'est pas réservé qu'aux multinationales. Il est à la portée de n'importe quelle entreprise. A part les formations sur mesure

comme celles données chez Oracle, les outils de l'intrapreneurship sont même enseignés dans le cadre du Certificat de Formation Continue Universitaire en Entrepreneurship de HEC-Genève, aussi bien aux collaborateurs des grandes entreprises qu'aux créateurs de start-up. ■

Un intrapreneur est capable et incité
à se comporter comme un entrepreneur.
Sauf qu'il n'en est pas un.