**Intrapreneuriat et start-up attitude : mode éphémère ou tendance de fond ? [Tribune]**

LA RÉDACTION

[COMMERCE CONNECTÉ](https://www.lsa-conso.fr/commerce-connecte/), [START-UP](https://www.lsa-conso.fr/start-up/) - PUBLIÉ LE 19/11/2018

[TWITTERFACEBOOKLINKEDINGOOGLE +EMAIL](https://www.lsa-conso.fr/intrapreneuriat-et-start-up-attitude-mode-ephemere-ou-tendance-de-fond-tribune,303721)

**Demain, les managers des grands groupes et ETI se transformeront-ils en "intrapreneurs" ? Cet engouement pour l’agilité, la rapidité et l’énergie propres au monde des entrepreneurs et de leurs start-up est-il justifié ? Une tribune de Catherine Tanneau et Martin Genot, spécialistes de la transposition des modèles de start-up dans les grands groupes.**

Catherine Tanneau et Martin Genot.© DR

L’entrepreneur est devenu le sujet à la mode, pas une seule revue de management qui ne parle de l’entrepreneuriat ! Et dans notre notre monde dont la pertinence de l’information est dominée par le Page Ranking de[Google](https://www.lsa-conso.fr/google/), plus on en parle, plus cela le devient !

En 2000 pour celui qui se lançait dans l’entreprenariat en quittant un grand groupe, les regards étaient désapprobateurs, la société criait à l’irresponsabilité, l’entrepreneur était mal vu car son image était associée à celle du patron. A cette époque, les candidats étaient des aventuriers qui n’avaient rien à perdre, ils partaient suivre leurs rêves d’Amérique et de lune, faisant fi du regard des autres.

18 ans après le monde a changé, l’entrepreneur est au pinacle, on l’admire, on l’envie.

Dans le même temps, le profil des candidats à l’entrepreneuriat a radicalement changé…. Aujourd’hui ce sont les élites qui se lancent, cela fait partie du parcours. N’avons-nous pas un Président qui a cherché à démarrer sa start-up avant d’être happé par la politique ? Les patrons des fonds d’investissement voient désormais de très nombreux projets portés par des X ou des HEC alors qu’ils étaient auparavant totalement absents de ce domaine. Ne nous plaignons pas car dans les années 90, grand nombre des traders dans le monde sortaient des écoles d’élites françaises, le pôle d’aimantation a changé.

L’entreprenariat semble porté par un soliton puissant, nous assistons actuellement à un réel consensus de toute la société pour amplifier cette vague.

Ainsi les économistes sont devenus unanimes sur la nécessité de concentrer ses efforts sur l’innovation (Tirol, Aghion en France) et dans le monde les comparaisons entre pays se font désormais sur la puissance relative de leurs « valley ». A cet égard la France et Paris reviennent sur le devant de la scène.

Les paléontologues comme Pascal Picq expliquent que nous sommes revenus à une évolution Darwinienne d’innovation et de rupture suite à une parenthèse Lamarckienne. L’entrepreneur serait même la nouvelle catégorie sociale de ce monde comme le fut le bourgeois à l’époque de la révolution...

C’est le héros qui prend tous les risques, le créateur d’emplois, celui qui transforme notre société et le monde.

Et l’entrepreneur qui voudra rester dans l’arène et garder son habit de lumière deviendra multi-entrepreneurs et se transformera en investisseur pour continuer à vibrer sur cette corde raide qu’il a tant aimé chevaucher.

Se pose alors la question de savoir comment insuffler ce vent entrepreneurial dans nos entreprises, en particulier dans nos grands groupes sans les détruire ?

La principale clef est entre les mains du patron et de sa volonté de transformer sa société.

Une force puissante l’y pousse car c’est un enjeu majeur pour recruter et retenir des jeunes talents habitués au sein de leurs écoles à des méthodes de travail collaboratives et créatives. Ces derniers préfèrent se tourner vers des start-up à l’univers plus « sexy » que celui des grands groupes qui souffrent d’un certain immobilisme de leurs structures dû à la lourdeur de leurs process. Selon une récente étude du cabinet[Deloitte](https://www.lsa-conso.fr/deloitte/), 72% des salariés interrogés seraient intéressés par l’entrepreneuriat et environ les deux tiers seraient attirés par des entreprises qui proposent des programmes d’intrapreneuriat.

Une deuxième force est l’arrivée nouvelle de la digitalisation massive des produits et services qui n’a fait qu’amplifier ce phénomène. C’est aussi un enjeu en termes d’offre : inventer les services de demain, grâce à un mode d’innovation agile et collaboratif qui viendra suppléer le mode de R&D classique des grands groupes.

Favoriser l’intrapreneuriat est en ce sens de notre point de vue une nécessité absolue pour la réussite des sociétés. Car même si on ne le considérait que comme un effet de mode, il nous semble pragmatique de profiter de cette vague pour susciter le changement !

Proposons alors au jeune talent qui a choisi d’être salarié plutôt qu’entrepreneur de devenir « intrapreneur » au sein de sa structure. Le mot est lancé ! On reconnait le génie humain dans cette extraordinaire faculté à transformer la sémantique de ses activités pour exister dans le regard des autres. L’ouvrier est devenu opérateur puis team leader, le Responsable de la Gestion du Personnel est devenu DRH puis Responsable du Bonheur, la secrétaire assistante, le salarié, intrapreneur. Mais c’est une sémantique qui porte un changement puissant.

L’enjeu pour les grands groupes et les ETI ne sera donc plus seulement d’insuffler un esprit start up mais de transformer la culture d’entreprise en développant l’intraprenership (intrapreneuriat en français). De quoi s’agit-il exactement ? Le concept est né aux Etats-Unis à la fin des années 70 (Ginford Pinchot utilise le terme intrapreunariat dans son livre « Intrapreneuring » paru en 1985) : le terme intrapreneuriat provient de la contraction des termes « intra – à l’intérieur de l’entreprise » et «entrepreneuriat- celui qui crée son propre projet et le lance grâce à ses fonds ou à ceux réunis auprès de son entourage et des investisseurs... ». Ainsi, l’intrapreneur est celui qui va développer un projet innovant, au sein de son entreprise, comme si ce projet devenait une sorte de « start-up » interne avec pour actionnaires et sponsors sa propre direction.

Le changement s’accélère et de nombreuses grandes entreprises ont déjà mis en place des projets d’intrapreneuriat comme le montrent ces exemples qui fonctionnent déjà.

* La Poste a lancé en 2014 le concours : « 20 projets pour 2020 », qui permet de promouvoir des projets de nouveaux produits et nouveaux services menés par des employés qui reçoivent un accompagnement pour leur réalisation.
* Snecma : a lancé le FabLab un espace de 240m2 ouvert à tous les salariés qui leur permet de prototyper leurs idées de nouveaux services. À l’écoute de l’innovation de ses employés Snecma développe ainsi ses produits de demain.
* [Altarea Cogedim](https://www.lsa-conso.fr/altarea-cogedim/), groupe qui a beaucoup grossi depuis sa création en 1994 a engagé une transformation digitale de ses méthodes de travail pour les rendre plus collaboratives et plus interactives grâce à des plateformes collaboratives inspirées des startups. L’enjeu est de continuer à croître, tout en gardant l’esprit entrepreneurial et l’agilité des débuts…

Les bénéfices sont tangibles pour ceux qui s’y sont lancés mais ils sont conditionnés à l’installation d’un état d’esprit nouveau, accompagné de nouvelles approches et manières de fonctionner ensemble. La start-up attitude en quelque mots c’est :

* Etre davantage tourné vers ses marchés et ses clients client (plus que vers son collègue)
* Ecouter les signaux faibles de l’environnement
* Travailler en mode collaboratif via des plateformes interactives (plutôt qu’en silos chacun dans son service en circuit fermé)
* Montrer une forte réactivité et proposer des idées (plutôt que d’attendre les instructions d’en haut)
* Décider et agir vite (au lieu de passer par d’interminables comités et process de validation).

Mais attention, esprit start-up ne veut pas dire tout et n’importe quoi ! Sur les berceaux des start-up veillent des investisseurs avisés qui encouragent l’initiative mais attendent des résultats ! Donc à la clé de cette véritable « révolution culturelle », on retrouvera des initiatives viables, innovantes et stratégiquement en adéquation avec un marché, un potentiel de réussite et ainsi la mobilisation d’une équipe pour l’exécution...

Le risque n’est donc pas mais dans ce nouvel esprit qui sait faire fi de certains systèmes de management et de contrôle car l’esprit start-up justement est orienté résultat, le risque serait plutôt dans ce souffle de renouveau dans les comportements et les pratiques qui ne serait pas canalisé par une vision commune…

L’intrapreneuriat sera une réussite à la seule condition que le management à tous les niveaux soit concerné car le facteur humain est la clef du succès.

Pour que le droit à l’essai-erreur ne soit pas un vain mot, il faut instaurer un climat de confiance. Ceci passe par la création d’un véritable écosystème qui revoit en profondeur certains principes d’organisation et accompagne les femmes et les hommes dans un changement d’état d’esprit et de comportements. C’est ce qui permettra aux plateformes, Labs’ ou incubateurs hybrides de porter leurs fruits.  
Comme le préconise Jonh Kotter dans son livre « accélérez, oser l’agilité » (Pearson 2005), l’organisation doit imaginer un système dual qui assure le relais entre le système hiérarchique « traditionnel » et ce nouvel écosystème. Les managers sont le point de départ de cette transformation.

Car in fine ce sont eux qui détiennent la clé du succès, une fois intrapreneurs, ils continueront à travailler en tant que salarié de leur entreprise… mais avec la même énergie que s’ils étaient à leur compte, tout en bénéficiant d’un niveau de risque moindre. Ceci est possible seulement s’ils sont rassurés, sécurisés et y trouvent du sens. Ils seront alors en mesure d’essaimer autour d’eux et de faire des émules. La dynamique créée en interne sera ainsi attractive pour des jeunes talents.

Finalement, une meilleure circulation des compétences et des manières de travailler, de décider, de manager entre les grands groupes et les start-up ne peut qu’être bénéfiques aux deux univers ! C’est ce que Pascal Ferron, vice-président de Baker Tilly France, déclarait dans une récente interview, « Donner de l'agilité et de nouvelles capacités d'innovation disruptives aux grands groupes et des process aux start-up : nul doute que le mélange des cultures est salutaire et très enrichissant, mais il ne va jamais de soi… ».

Nous croyons de nos expériences de transfert de modèles des start-up dans les grands groupes que l’intrapreneuriat est non seulement une tendance de fond qui répond aux besoins actuels des entreprises mais c’est aussi une vraie mutation culturelle qui se prépare et doit être accompagnée soigneusement sur le plan managérial et humain. De notre point de vue le mouvement est irréversible, l’homme revient à son mode naturel de fonctionnement, il œuvre comme un compagnon du moyen-âge en se frottant aux meilleurs. Son ambition de disciple est de dépasser son maître. Des noyaux d’intelligence collective se forment dans des start-up comme à la Renaissance dans des ateliers d’artistes pour essaimer et générer de nouvelles créations. L’homme vainqueur est un nomade qui risque, disrupte et crée.

Nous oserions même penser que l’humanité se met de façon totalement inconsciente en ordre de marche pour garder une longueur d’avance sur l’IA. Car nous ne survivrons qu’en étant plus rapide, plus créatif, plus fou, en multipliant les conditions de l’exercice de notre liberté : l’inattendu comme réponse à l’inéluctable.

Les auteurs

Catherine Tanneau, professeur de leadership à HEC, est également coach de dirigeant et conseil en organisation de grands groupes. Martin Genot est multi-entrepreneur et investisseur dans des start-up. Ils travaillent depuis 20 ans ensemble sur la transposition des modèles de start-up dans les grands groupes.