

# Se révéler en « intraprenant »

Oser prendre des initiatives. Porter des projets. Sortir du cadre et de sa fonction pour s'aventurer vers de nouveaux champs. L'intrapreneur a ce besoin viscéral d'être acteur de sa vie professionnelle. Tant pour nourrir son propre parcours que pour contribuer au développement de l'entreprise dans laquelle il exerce.

— Claire Pourprix

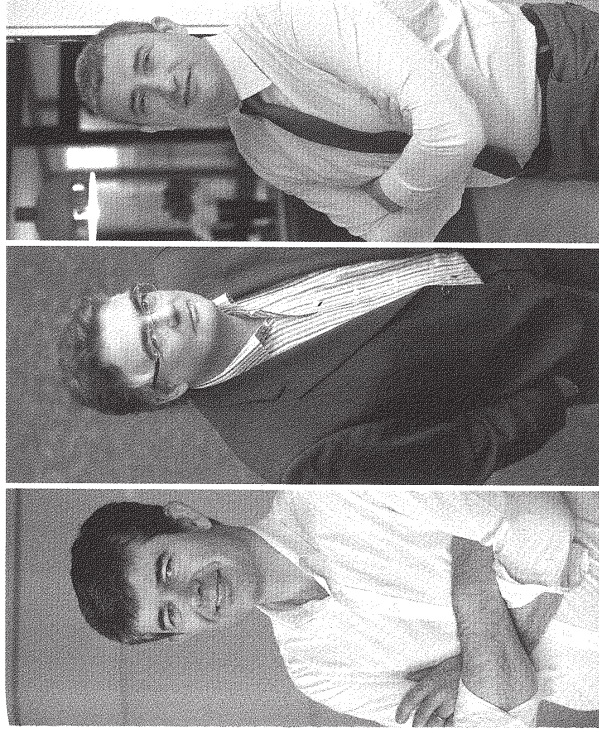
La notion d'intrapreneurial a le vent en poupe. Sans doute car elle semble être une forme de réponse aux systèmes traditionnels, très pyramidaux et en panne d'inspiration. En laissant l'innovation émerger en dehors des lieux où elle est traditionnellement produite, les entreprises espèrent développer de nouveaux gisements d'idées. Pour autant, tous les salariés n'ont pas vocation à devenir entrepreneurs : il ne suffit pas d'avoir une idée, encore faut-il avoir la capacité de la défendre, de la mener à bien pour la concrétiser. « L'intrapreneur doit faire preuve d'une réelle force d'engagement pour rendre son idée possible malgré les résistances du système dans lequel il évolue », souligne Alain Asquin, premier vice-président, en charge de l'innovation et des partenariats socio-économiques de l'université Jean Moulin Lyon 3. Pour parvenir, il est souvent doté des mêmes qualités qu'un entrepreneur, à cette différence près, et notable, qu'il n'encourt pas les mêmes risques. Là où l'entrepreneur mise son capital pour être son propre patron, l'intrapreneur met en jeu sa crédibilité en interne, sa légitimité professionnelle.

résistance à la routine, l'intrapreneur recherche la reconnaissance de son entreprise et se révèle très coriace », résume Alain Asquin. « L'intrapreneur est un moyen d'exprimer son potentiel entrepreneurial tout en bénéficiant de la sécurité du cadre classique d'une organisation, ajoute Stéphane Marion, directeur du campus de Bourg-en-Bresse de l'université Jean Moulin Lyon 3. C'est une démarche de longue haleine, à l'opposé des recherches d'optimisation, de rentabilité à court terme. »

L'intrapreneurial n'est pas la panacée. Il ne fonctionne que dans une organisation entrepreneuriale ou suffisamment souple et nécessaire que le dirigeant adhère et soutienne ce mouvement. « Le rôle du patron est de savoir où on veut aller et de s'assurer que les collaborateurs adhèrent à ce projet (idéalement en le coconstruisant). C'est à lui de mettre en place une organisation structurée pour faire ce chemin et d'être disponible pour traiter les problèmes. Favoriser l'intrapreneurial, c'est favoriser la formation de patrons internes », précise Guillaume Mulliez, président de Dima Software. Le groupe lyonnais d'édition de logiciels de gestion a grandi en maintenant une forte proximité entre l'équipe dirigeante et les salariés. Ces derniers, régulièrement impliqués dans les choix de l'entreprise, en partagent naturellement les initiatives. « Nous sommes passés de deux à sept business units car des collaborateurs ont proposé

## Organisation souple

« Très autonome, adepte d'une grande liberté d'action dans son quotidien, en



De gauche à droite, Alain Asquin, Stéphane Marion et Jean-Pierre Barros. © Thomas Campagne

keiting pour préparer le lancement du vaccin contre la dengue. Succès à la clé, elle a embarqué sur un troisième projet, basé à Boston, visant à « transformer les personnels en activistes de la qualité... ». « Je suis devenue une spécialiste du mouvement social chez Sanofi, sourit-elle. Mais, même si les résultats sont là, ma situation reste sensible car l'image d'électron libre génère de la suspicion et de l'inconfort. » Bien des intrapreneurs baissent d'ailleurs les bras, intimidés par les remarques de leurs pairs ou accablés par le travail, ces initiatives personnelles étant souvent déployées en dehors du temps de travail avant leur lancement officiel.

## Accélérateur de parcours

Pour Bruno Cardinali, l'intrapreneurial n'a pas trouvé place en interne et a pris la forme de spin-off du groupe Visiatic, Qeex. « C'est une façon de s'appuyer sur une structure existante, sans couper les ponts », commente-t-il. Et d'observer : « L'intrapreneurial n'est pas formalisé, c'est une question d'hommes et de mo-

ment. Mais quand on y a goûté, il est difficile de redevenir un salarié ordinaire... » Il n'est pas rare, en effet, que les intrapreneurs basculent dans l'entrepreneuriat. Ainsi, Jean-Pierre Barros, fondateur de Capitev, en 2012, a d'abord intrapris au sein du groupe April pendant seize ans, avant de basculer dans l'entrepreneuriat. « Bruno Rousselet, le fondateur d'April, a cultivé l'intrapreneurial pour faire avancer son entreprise. Et c'est un succès ! » Jean-Pierre Barros, passé par les achats, le marketing et le commercial à ainsi créé l'école de vente d'April il y a dix ans, puis pris la direction commerciale d'une filiale du groupe. « Pour moi, il est essentiel d'être entrepreneur de sa vie : faire ce qui nous semble important par rapport à nos propres valeurs. Intrapreneur c'est le moyen de se réaliser sur le plan professionnel, tout en contribuant à faire grandir l'entreprise dans laquelle on croit. »

Reste que faire émerger des entrepreneurs n'est pas évident. « L'intrapreneurial requiert une gestion des ressources humaines spécifique, souligne Virginie Gallego-Roqueleure, maître de conférences en entrepreneuriat et GRH. Il s'agit d'iden-

tifier les besoins, les motivations et les envies des salariés afin de mettre en évidence, à un moment donné, ceux qui ont la capacité de s'investir dans la créativité. »

## Révéler la capacité créatrice

Laurent de La Clergerie, le fondateur et dirigeant du distributeur de matériel informatique LDLC.com, reconnaît qu'il n'est pas forcément simple de faire émerger des idées innovantes dans une entreprise. Il a recruté ces dernières années deux intrapreneurs : Philippe Sauze (directeur général délégué) qui développe notamment sa communication et structure le groupe et Christophe Monneau qui dirige sa nouvelle formation, L'école LDLC. « Au lancement, je n'avais pas besoin d'intrapreneurs à mes côtés. Mais, quand l'entreprise grandit, ils deviennent indispensables pour porter les projets, confie-t-il. Ce sont non seulement des collaborateurs sur lesquels on peut se reposer, mais sans lesquels on ne fait rien. » Installée à Vaise, l'école LDLC a d'ailleurs vocation à former des entrepreneurs et... des intrapreneurs. ■

## 3 POINTS À RETENIR

1. Les intrapreneurs sont des salariés qui se comportent comme des entrepreneurs. Ils travaillent au service d'une entreprise, mais raisonnent en création de valeur.

2. L'intrapreneurial ne fonctionne que si le dirigeant adhère et soutient le mouvement.

3. Le développement de l'intrapreneurial requiert une gestion spécifique des ressources humaines.