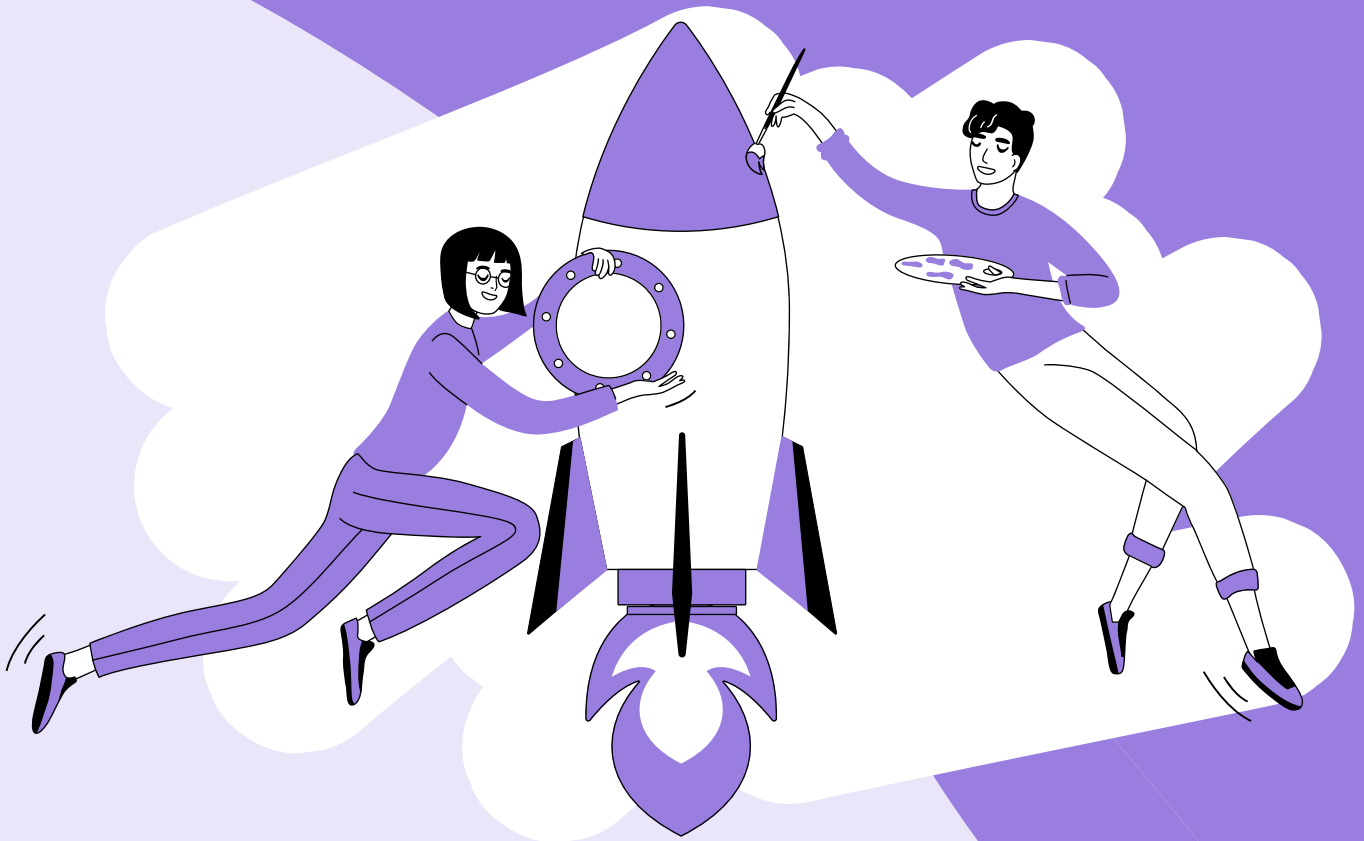


# L'intrapreneuriat, levier d'innovation et de transformation digitale

— White paper —





## **L'intrapreneuriat, levier d'innovation et de transformation digitale**

Les entreprises affrontent aujourd'hui une période inédite. Elles doivent à la fois faire preuve d'agilité, anticiper l'avenir, veiller au bien-être et à l'engagement de leurs salariés, mettre en œuvre une stratégie customer-centric, et ceci malgré des ressources diminuées.

Pourtant l'entreprise porte en elle les moyens de conduire ses objectifs avec succès. En croisant l'intrapreneuriat avec l'open innovation, l'entreprise fait plus avec moins, et nourrit la valeur de son capital humain, désormais plus qu'essentiel à sa résilience.

# Sommaire

## Introduction

Faire plus avec moins \_\_\_\_\_ p.3

## Chapitre 1

L'intrapreneuriat, de l'innovation  
servicielle et produit à l'engagement  
salariés : 4 bénéfiques stratégiques \_\_\_\_\_ p.6

## Chapitre 2

Comment mettre en œuvre un  
programme d'intrapreneuriat à travers  
l'open innovation ? \_\_\_\_\_ p.13

## Chapitre 3

L'intrapreneuriat au coeur du capital humain :  
les compétences développées \_\_\_\_\_ p.17

## Chapitre 4

Les soft skills développées \_\_\_\_\_ p.19

## Chapitre 5

Hard skills : coupler l'intrapreneuriat à une  
formation, une option pour pallier la  
pénurie de talents \_\_\_\_\_ p.21

Conclusion \_\_\_\_\_ p.25

## Introduction

# Faire plus avec moins

Face au contexte économique et à une concurrence qui bouscule régulièrement les codes de son secteur, **l'entreprise doit aujourd'hui se montrer à la fois résiliente et créative**. Avec des budgets limités, le sentiment d'être démunie pour parvenir à ses objectifs peut gagner jusqu'au plus haut niveau des décideurs. **Chaque département doit alors faire preuve d'innovation pour faire mieux et rapidement.**

Il y a cependant une solution : **mobiliser une ressource essentielle à l'entreprise, son capital humain**. À travers l'intrapreneuriat, l'entreprise conduit trois objectifs :



**Engager ses équipes au cœur de ses enjeux**



**Favoriser l'innovation**



**Accompagner sa digitalisation**

En réunissant ses salariés autour des ambitions de l'entreprise, au-delà de leurs missions habituelles, **l'intrapreneuriat fédère les équipes, stimule l'intelligence collective, fait émerger des talents inattendus et favorise la création**. Ce type d'initiative nourrit également les compétences clés des prochaines années : **leadership, esprit critique, de décision, et d'entrepreneur.\***



**“Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise: sa réputation et ses hommes.”**

**Henry Ford**



Pour vous permettre d'identifier en quoi l'intrapreneuriat peut vous aider à atteindre vos objectifs, nous vous proposons grâce à notre expertise et à des exemples concrets, de découvrir de quelle façon une initiative intrapreneuriale s'adapte à votre secteur et devient moteur d'innovation et de transformation digitale au sein de votre organisation.

### **L'intrapreneuriat, l'art de faire converger ambitions stratégiques et réalités opérationnelles**

L'intrapreneuriat se définit assez simplement par l'incubation et le développement de projets en entreprise par un ou des salariés qui conservent leur statut. Un programme d'intrapreneuriat est un dispositif à l'échelle d'une entreprise. A travers leurs fonctions et l'ensemble de leurs qualités, les salariés identifient régulièrement des solutions propres à favoriser la croissance de l'entreprise.

Ce type de programme organise alors un espace offrant la possibilité aux salariés de développer leurs idées innovantes, de les mettre en lumière, et pour les meilleures d'entre elles, de les mettre en œuvre.

À travers ce dispositif intrapreneurial, l'entreprise peut en même temps **accompagner ses salariés à développer de nouvelles compétences ou à les faire évoluer selon les besoins métier.**

**Pour générer des innovations radicales, Google permet à ses salariés de consacrer 20% de leur temps à l'exploration de nouveaux projets et les accompagne au sein de sa Startup University et de son Startup Lab.**

**Pour 74% des dirigeants, les projets d'innovation réussissent grâce à des équipes hybrides plutôt qu'uniquement internes ou externes\*.**

En lançant ce programme à travers un dispositif d'open innovation, appels à projets internes, l'entreprise fait **converger ses ambitions stratégiques et/ou opérationnelles** avec la **créativité de ses salariés** et déploie ainsi ses politiques **d'innovation, de transformation digitale et d'engagement des collaborateurs.**

# Chapitre 1

## L'intrapreneuriat, de l'innovation servicielle et produit à l'engagement salariés : 4 bénéfices stratégiques

### 1 Conserver un avantage concurrentiel : accélérer son ROI en réduisant son time to market

Face à des concurrents de plus petite taille, rapides et agiles, et malgré un département R&D important, les grandes entreprises peuvent rencontrer des difficultés à **identifier suffisamment en amont les nouveautés de demain et les développer à temps.**

À travers un programme d'intrapreneuriat, l'entreprise construit des équipes projets "innovation" hybrides, dont les **expertises transversales** permettent **d'accélérer le processus de création et de mise sur le marché.** En effet, les compétences qui habituellement se succèdent au cours des différentes phases projet sont, dans ce cas, réunies simultanément et peuvent donc **aborder l'ensemble des angles d'un projet au même moment.**





Dans le secteur des produits de grande consommation, le groupe PepsiCo\* a développé son nouveau produit phare Driftwell grâce à un programme d'intrapreneuriat. Le marché de ce nouveau produit est évalué à 1 Mds d'euros. Par ailleurs, la boisson aura nécessité 9 mois de développement contre 24 en général.

\*Client Agorize depuis 2019. Découvrez le cas client sur <https://get.agorize.com/clients/>

## **2 Mettre en oeuvre une stratégie customer centric :**

À travers leurs fonctions et leur quotidien personnel, les salariés expérimentent différents services, développent eux-mêmes des attentes omnicanales et réfléchissent à comment davantage satisfaire les clients de leur entreprise. **Stimuler leur créativité au-delà de leur fonction habituelle** à travers un programme intrapreneuriat c'est **rapprocher le quotidien du terrain et les fonctions plus stratégiques au profit d'une expérience client unique.**

Grâce à la réunion de chaque niveau en entreprise, l'organisation identifie les faiblesses opérationnelles au plus près de la réalité et s'appuie sur des forces existantes pour co-construire un parcours sans couture.





**L'intrapreneuriat est bien plus qu'une boîte à idées. C'est une méthode de travail qui touche des sujets stratégiques, les process, la culture, les talents, les produits... Il n'y a pas un profil type d'intrapreneur, le seul vrai critère de sélection, c'est l'envie.**

### **Olivier Leclerc, initiateur programme d'intrapreneuriat international chez Safran.**



CNP assurance\*\* organise chaque année un challenge d'intrapreneuriat, l'OpenAct, afin de construire, parmi deux autres objectifs clés, une stratégie customer centric forte. L'entreprise a ainsi construit un parcours digital plus inclusif en réalisant une navigation sur son site accessible à tous, tenant notamment en compte les besoins d'utilisateurs en situation de handicap visuel.

\*\*Client Agorize depuis 2017. CNP conduit trois objectifs clé à travers ses challenges internes : construire une stratégie customer centric, développer le bien-être de ses collaborateurs, et mettre en oeuvre ses engagements RSE. Découvrez le cas client sur <https://get.agorize.com/clients/>



**ACCOR**

Le groupe Accor\*\*\* mobilise ses salariés dans un objectif customer centric également. Il a par exemple développé il y a quelques années la carte magnétique des chambres d'hôtels qui éteignent automatiquement la lumière lorsque le client quitte la sienne. Outre des dépenses énergétiques considérables et de l'impact environnemental positif, le groupe libère ainsi le client de toutes formalités et simplifie jusque dans les détails son séjour dans les hôtels de l'entreprise.

\*\*\*Client Agorize depuis 2017  
Découvrez le cas client sur <https://get.agorize.com/clients/>

### 3 Incarner sa marque-employeur : donner du sens et susciter un sentiment d'appartenance

Une **marque employeur** exerce son influence aussi bien en **interne qu'en externe**. A travers une démarche intrapreneuriale, l'entreprise mobilise ses salariés autour de ses enjeux et reconnaît ainsi à la fois leur expertise et leur créativité. Elle **donne du sens à leur fonction, renforce leur légitimité** au sein de l'organisation et leur permet de se dépasser. En outre, un dispositif intrapreneurial permet à l'organisation de **concilier une démarche RSE, à impact**, d'autant plus attendue chez les salariés depuis la crise de la Covid-19. À travers son dispositif, l'entreprise suscite alors une **fierté d'appartenance** qui lui est bénéfique et **limite son turnover**.

90 % des salariés jugent essentiel ou important que leur entreprise « donne un sens à leur travail » et 85 % estiment essentiel ou important qu'elle leur permette « de se sentir utiles aux autres »\*.

\* Étude Ipsos pour Les Echos, juin 2020

#### DECATHLON

Decathlon\*\* organise ce type de dispositif depuis près de 10 ans. Ses challenges internes organisés par ses différentes business unit permettent d'élaborer régulièrement de nouveaux produits. Surtout, ces dispositifs ont renforcé la marque employeur de l'entreprise, contribuant à la classer parmi le top 5 des entreprises où il fait bon travailler.

\*\*Client depuis 2011  
Découvrez le cas client sur <https://get.agorize.com/clients/>

## 4

### Faire adhérer à sa transformation digitale : impliquer les acteurs à construire le changement

Face aux changements sociétaux, l'entreprise elle-même opère sa transformation. Nul n'ignore les difficultés que cela provoque : résistance active ou passive, absentéisme, perte d'intérêt et de mobilisation...

Pour parvenir à se transformer, l'entreprise peut impliquer ses salariés dans le développement de ces changements. **À travers un programme intrapreneurial, les salariés contribuent au changement.** L'entreprise écarte ainsi le sentiment des salariés de subir, d'être dépassés par les événements. En outre, l'organisation fait preuve de **transparence** quant à ses ambitions, et prouve qu'elle souhaite les mettre en œuvre tout en amorçant un **management bottom-up**, facteur d'agilité en entreprise.

Pour l'organisation, c'est aussi une façon efficace de **détecter les hauts potentiels** qui seront les managers de demain et porteront les changements.

58 % d'entre eux se disent même motivés pour intégrer de tels dispositifs après leur embauche\*.

67% des étudiants affirment que les entreprises ayant développé un programme d'intrapreneuriat attirent plus leur attention.





**BNP PARIBAS**

La banque d'un monde qui change

**Alors que l'année 2020 était marquée par la distance sociale, il était important de donner la possibilité à l'ensemble de notre écosystème de se reconnecter, de proposer des améliorations et de recréer du lien et de l'engagement.**

**L'opération «The Incredibles» a fait plus qu'aider à atteindre ces objectifs : en suscitant énormément d'enthousiasme et d'émulation, elle a permis l'émergence de deux projets qui seront déployés concrètement et nos équipes plébiscitent d'ores et déjà une prochaine édition.**

**Frederic Dussaux, Managing Director, Head of  
Electronic Commerce and Digital for Global Markets  
APAC, BNP Paribas**

**L'enjeu était de conduire une culture de la transformation en incluant l'ensemble de l'organisation et de co-designer ce parcours de transformation.**

**Cela aurait pu prendre des années s'il n'était conduit que par le top-management. Avec notre challenge, nous avons identifié des leaders que nous n'aurions jamais connus (...) Nous avons augmenté de 23% l'adhésion à la stratégie de changement de PepsiCo et l'engagement salarié a augmenté de 7% par rapport aux années précédentes.**

**Sachin Jain, Global Talent Manager, PepsiCo**



PepsiCo et BNP Paribas appartiennent à deux secteurs d'activité différents et se rejoignent sur la méthode de conduite du changement : à travers l'implication des salariés, le changement s'accélère et est mieux adopté. C'est également le bénéfice d'un programme d'intrapreneuriat à travers l'open innovation : scalable, il s'adapte aux enjeux humains et business de chaque secteur.

## Chapitre 2

# Comment mettre en œuvre un programme d'intrapreneuriat à travers l'open innovation ?

## Les acteurs de l'intrapreneuriat :



### L'entreprise

Elle offre les **ressources nécessaires** à travers un budget alloué aux idées lauréates, un cadre sécurisant et **permet les bonnes conditions de développement de projets.**

Les directions qui lancent ce programme peuvent être transverses et se complètent ainsi d'autant mieux : **directions RH, Innovation, RSE...** Leurs objectifs peuvent se retrouver au cœur du programme intrapreneurial afin de faire émerger des projets qui combineront des solutions transversales. Celui-ci n'en sera que plus efficace et riche !

Généralement, l'entreprise libère également un temps dédié aux intrapreneurs afin qu'ils se consacrent à leur projet : **1/5ème, 10% d'un temps plein...** Tout dépend des capacités et des besoins de l'entreprise.



## L'intrapreneur

Il possède des **compétences et connaissances dans son domaine / métier**. Souvent, grâce à son expertise, **il identifie des points d'amélioration, imagine des solutions**, mais ne sait pas vers qui se tourner pour partager et concrétiser ses idées.

L'intrapreneuriat lui permet alors de **mesurer la faisabilité de son projet**, de le **partager** auprès d'autres collaborateurs et de **l'approfondir** avant de le **réaliser**.

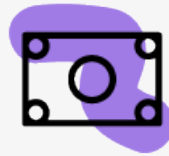
Les profils qui émergent peuvent être des personnalités restées discrètes, des jeunes diplômés, mais aussi des salariés du terrain qui n'ont pas toujours l'opportunité de partager leur expertise de terrain au plus haut de l'entreprise.



## Les parrains/coachs/mentors

Quelle que soit leur appellation, leur **expérience et expertise** permettent d'accompagner l'intrapreneur dans la formalisation et le développement de ses idées.

Ils soutiennent le projet en interne autant que l'intrapreneur, et partagent leur savoir-faire pour **rendre concret le projet qu'ils accompagnent**.



## Les “investisseurs” (optionnel)

Afin **d’engager tous les niveaux hiérarchiques et gamifier le programme**, vous pouvez mettre en place un système de votes ou d’investissement à l’aide de monnaie virtuelle et fictive. Les “investisseurs” permettent de mesurer le succès d’une idée ou d’un projet. Pour l’entreprise c’est le moyen également de **mesurer l’intérêt des salariés pour les propositions qui sont faites** ainsi que la **cohérence de leurs ambitions avec les attentes des salariés**.



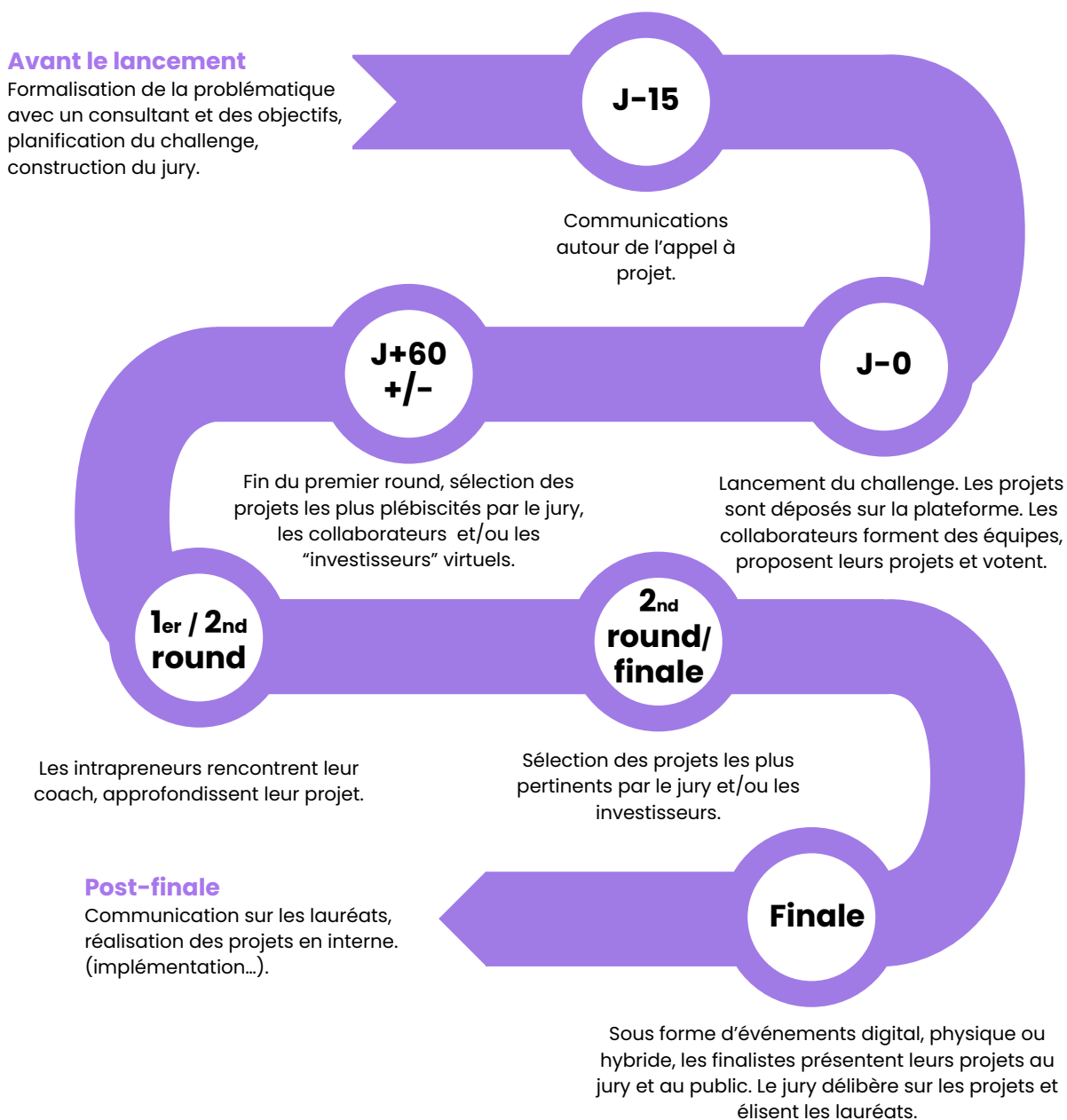
## Le jury

Au cours des différentes étapes du programme entrepreneurial, le jury intervient pour **élire les projets et les équipes qui accéderont à l’étape d’après jusqu’à la finale**. Issus généralement des directions organisatrices de l’opération, et pour certains, membres du comex, le jury permet de **réaliser la rencontre de tous les niveaux de l’entreprise**.



## Chronologie méthodologique

La chronologie et les étapes sont données à titre d'exemple et s'adaptent aux besoins de chaque entreprise :



## Chapitre 3

# L'intrapreneuriat au coeur du capital humain : les compétences développées

A l'heure où les compétences sont à la fois clés et évoluant rapidement, **l'upskilling**, la **montée en compétences des salariés**, et le **reskilling**, acquisition de nouvelles compétences en vue d'une réorientation de carrière, sont de véritables solutions pour **prévenir la pénurie de talent en entreprise**.\*

À travers un programme d'intrapreneuriat, **l'entreprise prend en main la valeur de ses salariés**. Elle fait monter en compétences ses salariés, voire engage une stratégie de reskilling.

Principale menace de leur croissance identifiée par les dirigeants français, la pénurie de compétences peut être palliée par un programme d'intrapreneuriat. Comment ? En **mettant à disposition de ses salariés, des ressources formatrices** qu'ils pourront aussitôt mettre en pratique en construisant leur projet intrapreneurial.

L'intrapreneuriat, plus qu'un levier d'innovation, se révèle alors un **levier de compétences et de valeur pour l'entreprise**.

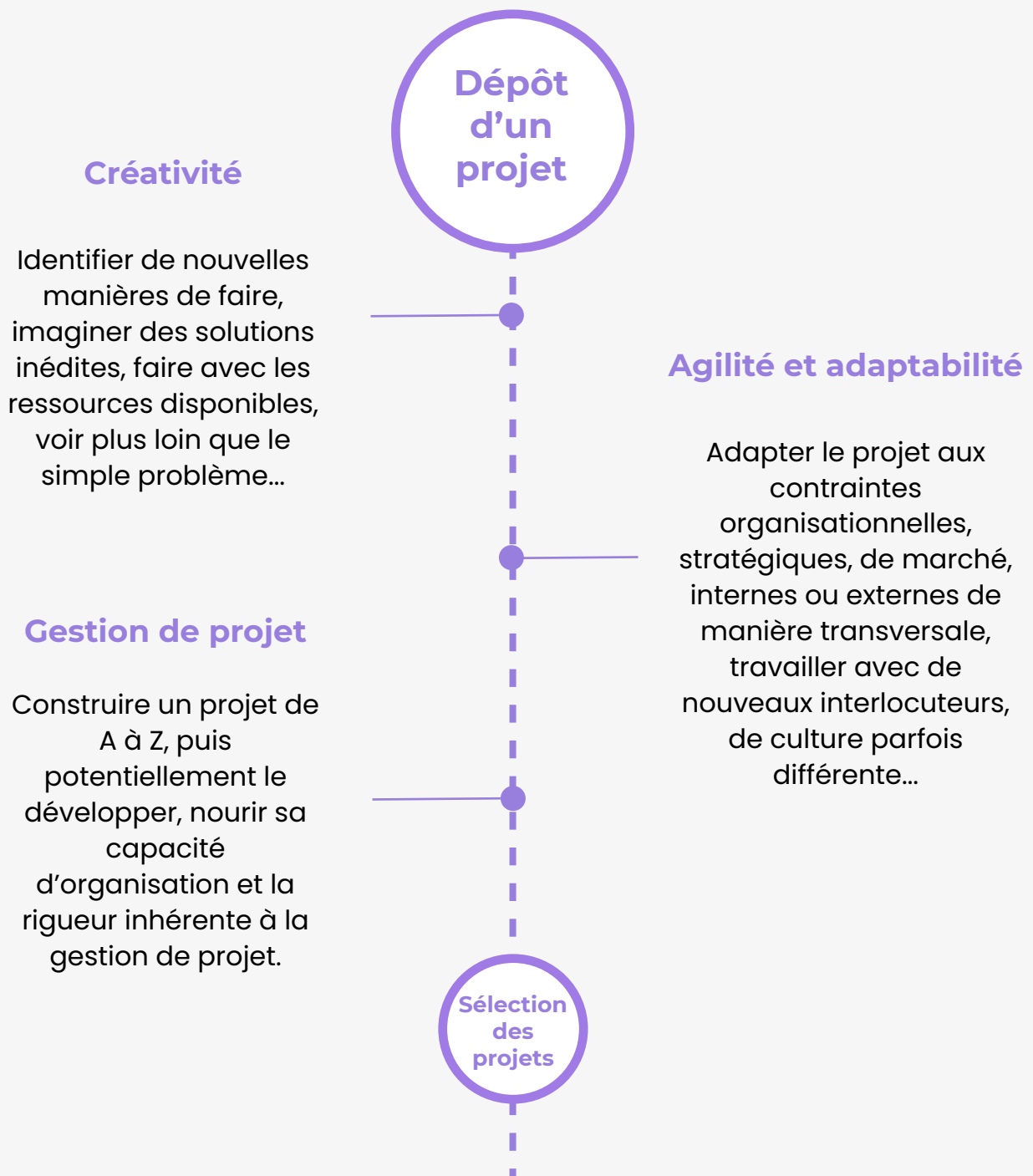
Près d'1 salarié ou manager sur 2 affirme être prêt à quitter son entreprise s'il n'a pas l'opportunité de monter en compétences ou de se reconvertir.\*\*

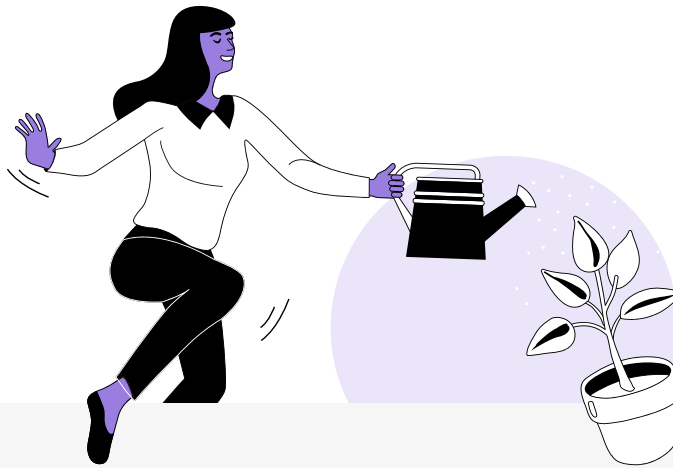


**6 salariés, managers ou leaders sur 10 affirment que la crise Covid-19 a accéléré leur besoin de nouvelles compétences\*.**

# Chapitre 4

## Les soft skills développées





## Communication et négociation

Convaincre un jury, communiquer une idée innovante de manière simple, mettre à profit ces compétences dans son environnement de travail quotidien.

## Leadership

Défendre une idée auprès d'interlocuteurs clés, embarquer autrui dans son projet, encourager ses pairs à rejoindre sa vision et celle de son entreprise.

## Esprit entrepreneurial

Construire et imaginer chaque phase de développement d'un projet (aspects financiers, mise sur le marché, metrics...), développer ses capacités d'analyse afin de mettre en perspective un projet cohérent avec les différentes attentes.

Finale

## Chapitre 5

# Hard skills : coupler l'intrapreneuriat à une formation, une option pour pallier la pénurie de talents

Alors que les salariés et les RH prennent conscience de l'éphémérité des compétences, **réunir formation et développement d'idées** offre la possibilité de répondre simultanément à un **enjeu d'upskilling et d'innovation**.

A l'échelle mondiale, les entreprises qui ont le plus oeuvré à la mise en place de programmes tournés vers l'upskilling observent des résultats probants\* :

**60%**

constatent un renforcement de la culture d'entreprise et de l'engagement des collaborateurs.

**51%**

voient une hausse de l'innovation et de l'accélération de la transformation digitale.

**37%**

ont constaté une augmentation de leur chiffre d'affaires.

La **formation en ligne** a connu un essor fulgurant durant le confinement et le chômage partiel de la crise de la Covid-19. **En 2020, les DRH considèrent que 47% des emplois de leur organisation (+8% par rapport à 2019) présentent un risque d'obsolescence des compétences dans les 3 ans à venir.** La formation est également un moyen de pallier la pénurie de talents en entreprise comme le relève la 23ème édition de l'étude « Global CEO Survey » de PwC.

Associer la formation à un programme d'intrapreneuriat permet de projeter ces nouvelles compétences au cœur de projets en phase avec les ambitions de l'entreprise. Elle répond en outre à un besoin fort de formation chez les salariés.

Selon une étude conduite par PwC en 2019, 77% des 22 000 salariés interrogés à travers le monde souhaitent davantage se former voire se reconvertir.

Pour ce faire, deux options s'offrent à vous :



## Solliciter vos ressources internes

L'entreprise possède des **experts dans plusieurs domaines**, y compris au sein de métiers dont les compétences sont en tension. Faire appel à eux **valorise leur expertise et enrichit la transversalité des collaborations.**



Microsoft\* a par exemple lancé un dispositif hybride mêlant appel à projet et formation autour de l'Intelligence Artificiel. Son but étant de démystifier le rapport à l'IA, il a commencé son dispositif par un temps de formation avant d'entamer un appel à projets dont les propositions devaient impérativement utiliser l'IA pour construire des offres plus durables.

\*Client Agorize depuis 2013  
Découvrez le cas client sur  
<https://get.agorize.com/clients/>



## 2

### Nouer un partenariat avec un acteur externe

Une autre solution consiste à **intégrer à son projet d'intrapreneuriat un organisme de formation reconnu**. Si vous organisez votre dispositif d'intrapreneuriat de façon indépendante, vous pouvez les contacter directement et exposer votre projet. Si vous êtes accompagné par un **acteur d'open innovation**, celui-ci est en général **partenaire avec des centres de formation**. À vous d'évaluer la qualité des formations qui y sont proposées et l'accompagnement dont vous pouvez bénéficier avec votre partenaire d'open innovation.



HEC, Centrale Supélec, Hub Institute, Polytechnique Exed ou encore La Piscine font, entre autres, partie des partenaires d'Agorize pour accompagner les entreprises qui souhaitent engager leurs collaborateurs dans le développement de nouvelles compétences techniques. Il peut s'agir alors de compétences déterminées selon le secteur d'activité et les besoins à venir de l'entreprise : IT, programmation, data, finances etc...

\*Découvrez les cas clients sur <https://get.agorize.com/clients/>

## Conclusion

# Faire plus avec moins

Les programmes d'intrapreneuriat permettent à l'entreprise de **mobiliser les forces existantes de son organisation : ses salariés. Scalable** à chaque secteur d'activité, **vecteur d'innovation**, de **compétences salariales** et de **collaborations transverses**, ils permettent de **fédérer les salariés autour de sa culture d'entreprise et de ses enjeux**. Véritable clé de voûte de leur croissance, les entreprises peuvent ainsi **pallier la pénurie de talents** sur certains métiers, transformer leurs salariés en **acteurs innovants et engagés** et **faire de leur transformation digitale un levier d'innovation et de croissance**.



Vous souhaitez explorer l'intrapreneuriat à travers un dispositif d'open innovation ?

**Contactez-nous : [contact@agorize.com](mailto:contact@agorize.com)**

Retrouvez l'ensemble des cas clients cités sur

**[get.agorize.com](https://get.agorize.com)**



**agorize**