



# Les auteurs

Initialement attachée commerciale pour une filiale des Télécoms, **Jacqueline Angles** a par la suite activement participé aux grands projets d'évolution de France Télécom puis d'Orange, dans le domaine commercial. Elle a ensuite participé aux grands projets d'Orange, notamment la description et définition des métiers et des compétences. Experte en ingénierie de formation, elle a parallèlement été directrice de projets au sein de l'école dédiée aux formations des métiers Entreprises et Grands Comptes. Elle a récemment créé Ajconsult, dédié au *consulting* emploi et formation.

**Frank Rouault, DBA**, avant d'avoir créé en 1999 et dirigé depuis Practical Learning the smart way to learn™, a travaillé en France pour Achieveglobal (Korn Ferry), en Europe pour Herman Miller et en Amérique du Nord pour Goëmar International. Conseiller du commerce extérieur, il est titulaire d'un doctorat en *Business Administration* (GEM Grenoble), d'un mastère spécialisé en entrepreneuriat (GEM Grenoble) et d'un BBA commerce international (ESSEC). Il a publié plus de vingt ouvrages chez Afnor Éditions dont *Gestion de crise et Employabilité et Flexisécurité - Sécurisation de l'emploi*, tous deux dans la collection « 100 Questions pour comprendre et agir », *Comprendre et prévenir les risques psychosociaux... en éradiquant les pratiques nocives*, *Construire les succès - La motivation des hommes est le futur de l'entreprise*, *100 Questions managériales...*

**Hady Khalaf, DBA**, est un expert dans la transformation organisationnelle, le développement des compétences et l'innovation commerciale. Il est

motivé par la conduite d'une culture du changement pour faire évoluer les modèles classiques de l'entreprise et stimuler le *leadership* à faire la différence dans un monde en constante rupture. Hady est actuellement le *Global Sales Director-Transformation & Capabilities* du Groupe Bel. Il détient une licence en économie de l'université américaine de Beyrouth, un mastère en marketing et communication de l'École supérieure des affaires (ESA) et de l'ESCP Europe et un doctorat en Administration des affaires de Grenoble École de Management et Newcastle *Business School*. Hady voit ce livre comme une opportunité pour les dirigeants de réinventer leurs organisations en intégrant les pratiques d'intrapreneuriat dans leurs modes de travail.



# Sommaire

Les auteurs .....	V
Préface .....	XIII
Introduction .....	XVII
1 Comprendre l'intrapreneuriat .....	1
2 Les idées : comment les trouver, les présenter et obtenir le soutien ? .....	41
3 Tester, mettre en œuvre et analyser .....	81
Index alphabétique .....	107
Bibliographie .....	113





# Sommaire des 100 questions

<b>1</b>	<b>Comprendre l'intrapreneuriat .....</b>	<b>1</b>
1	Qu'est-ce que l'intrapreneuriat ?.....	2
2	Quelles fonctions sont touchées le plus par l'intrapreneuriat ? .....	3
3	Comment l'intrapreneuriat transforme l'organisation ?.....	4
4	Sur quels principes l'entreprise doit-elle fonctionner pour favoriser l'intrapreneuriat ? .....	5
5	Qui sont les partenaires externes de l'entreprise dans sa transformation vers l'intrapreneuriat ? .....	6
6	Comment le rôle de l'intrapreneur s'inscrit-il et évolue-t-il au sein des entreprises ? .....	7
7	Comment l'entreprise évolue-t-elle avec les intrapreneurs ?.....	9
8	Quels sont les <i>challenges</i> actuels liés à l'intrapreneuriat ? .....	10
9	Quels sont les <i>challenges</i> futurs liés à l'intrapreneuriat ?.....	11
10	Quel est le lien entre l'intrapreneur et l'innovation ? .....	12
11	Qu'est-ce qu'un effort discrétionnaire ?.....	13
12	Comment développer ses efforts discrétionnaires ? .....	14
13	Quels sont les <i>challenges</i> associés à un effort discrétionnaire ?..	15
14	Quels rôles joue un intrapreneur ?.....	16
15	Peut-on être intrapreneur dans tous les rôles à tous les niveaux de l'entreprise ? .....	17
16	Quelles sont les qualités d'un intrapreneur ? .....	18
17	Qu'est-ce qui différencie un intrapreneur d'un entrepreneur ?....	19
18	Pourquoi est-il important d'être intrapreneur ? .....	20
19	Comment devenir intrapreneur ?.....	21

20	Comment être reconnu comme un intrapreneur ?.....	22
21	Comment être une personne vers qui l'on va en tant qu'intrapreneur ? .....	23
22	Quels obstacles l'intrapreneur peut-il rencontrer ?.....	24
23	Comment faire face et gérer les obstacles à l'intrapreneuriat ? ...	25
24	Comment soutenir l'intrapreneuriat chez les autres en interne ? ..	26
25	Comment montrer son engagement ? .....	27
26	Comment apprendre des expériences des entrepreneurs ? .....	28
27	Comment bousculer l'ordre établi (règles et normes) ? .....	29
28	Comment sortir de son cadre de référence ? .....	30
29	Comment aider les autres à sortir de leur cadre de référence ? ..	31
30	Comment trouver l'énergie en soi ? .....	32
31	Comment faire preuve d'agilité ? .....	33
32	Comment faire preuve d'empathie ? .....	35
33	Comment être indulgent ? Afficher le droit à l'erreur comme principe .....	36
34	Qu'est-ce qu'un intrapreneur ne pense, ne fait ou ne dit jamais ? .....	37
35	Quels sont les règles et les outils de l'intrapreneur ?.....	38
36	Comment mesurer ses progrès en tant qu'intrapreneur ? .....	39
37	Comment capitaliser sur sa posture et ses expériences d'intrapreneur ? .....	40

## **2 Les idées : comment les trouver, les présenter et obtenir le soutien ? .....**

38	Comment effectuer une recherche de problèmes ou d'opportunités ? .....	42
39	Comment qualifier son propre environnement de travail ? .....	43
40	Comment comprendre la façon dont l'organisation fonctionne ? .....	44
41	Comment comprendre les enjeux de l'entreprise à court et long terme ? .....	45
42	Comment connecter ce que l'on fait aux enjeux de l'entreprise ? .....	46
43	Comment effectuer une veille des enjeux ? .....	47
44	Comment combiner intrapreneuriat et vision prospective ? .....	48
45	Comment anticiper les signaux faibles des évolutions ? .....	49
46	Comment exploiter les études prospectivistes ? .....	50

47	Comment s'appuyer sur les expériences d'autres entreprises ?	51
48	Comment lire et interpréter les orientations de l'entreprise ?	52
49	Comment s'inspirer des vendeurs grands comptes dans un rôle intrapreneurial ?	53
50	Comment anticiper des solutions futures ?	54
51	Comment intégrer et s'appuyer sur la culture de l'entreprise ?	55
52	Comment capitaliser sur les suggestions des rôles « support » ?	56
53	Comment identifier et analyser les « douleurs » ?	57
54	Comment apprendre de ses clients ?	58
55	Comment analyser les attentes et les besoins des clients ?	59
56	Comment et pourquoi écouter les « clients internes » ?	60
57	Comment et pourquoi écouter les idées des autres ?	61
58	Comment élaborer un réseau d'informateurs ?	62
59	Comment chercher une idée ?	63
60	Comment sélectionner une idée ?	64
61	Comment développer une idée ?	65
62	Comment ne pas se « disperser » ?	66
63	Comment rechercher un objectif atteignable ?	67
64	Comment briser l'étanchéité et le cloisonnement entre les services ?	68
65	Comment être agile et agir agile ?	69
66	Comment identifier un processus de décision ?	70
67	Comment identifier et engager les relais clés ?	71
68	Comment repérer les alliés et ceux qui sont susceptibles de freiner ?	72
69	Comment construire une stratégie d'approche pour convaincre les interlocuteurs internes ?	73
70	Comment obtenir le soutien ?	74
71	Comment construire son argument ?	75
72	Comment faire un <i>pitch</i> ?	76
73	Comment pousser une idée tout seul ?	77
74	Comment éviter les « effets de mode » (idées, langage) ?	78
75	Comment exploiter le sentiment d'appartenance (entreprise, entité) ?	79
76	Comment développer un portefeuille d'idées ?	80

<b>3</b>	<b>Tester, mettre en œuvre et analyser .....</b>	<b>81</b>
77	Comment faire un prototype ? .....	82
78	Comment expérimenter ? .....	83
79	Comment élaborer un test ? .....	84
80	Comment mettre en œuvre un test ? .....	85
81	Comment trouver le temps nécessaire en phase de test ? .....	86
82	Comment organiser son test comme un projet ? .....	87
83	Comment planifier son projet ? .....	88
84	Comment exploiter le temps ? .....	89
85	Comment identifier les ressources nécessaires ? .....	90
86	Comment budgéter son projet ? .....	91
87	Comment identifier et motiver des testeurs ? .....	92
88	Comment anticiper les risques à court et moyen terme ? .....	93
89	Comment gérer les risques à court et moyen terme ? .....	94
90	Comment identifier et anticiper les risques à long terme ? .....	95
91	Comment collaborer et travailler avec les autres ? .....	96
92	Comment valoriser les contributeurs ? .....	97
93	Comment évaluer un test ? .....	98
94	Comment mesurer le résultat à court et moyen terme ? .....	99
95	Comment déterminer les impacts à long terme ? .....	100
96	Comment faire face à l'échec ? .....	101
97	Comment partager les résultats du test ? .....	102
98	Comment faire un <i>feed-back</i> constructif à la hiérarchie ? .....	103
99	Comment garder une attitude positive sans auto-satisfaction ? .....	104
100	Comment relancer un test pour confirmer les résultats ? .....	105





# Préface

« Je ne perds jamais : soit je gagne, soit j'apprends... » Cette conviction écrite, si bien incarnée par son auteur Nelson Mandela, pourrait à elle seule résumer l'état d'esprit d'un homme ou d'une femme qui, après cheminement, prend à un moment de sa vie une décision singulière et impliquante pour son propre avenir : celle de se lancer dans un projet de création d'activité.

L'envie serait-elle alors supérieure aux difficultés futures pressenties, parfois clairement identifiées, parfois totalement ignorées, qui jalonnent immanquablement le parcours d'un entrepreneur en devenir ? La réponse est bien sûr positive car, à cet instant précis, les curseurs « enthousiasme », « positivisme » et « capital confiance » sont souvent au beau fixe, quelle que soit la thématique du projet, le « terrain de jeu » préempté et l'environnement social de l'entrepreneur.

Cet engouement trouve évidemment son origine dans un besoin d'accomplissement personnel, aussi pressant que légitime. Quel bonheur de voir naître sous ses yeux, étapes après étapes, le produit concret de sa propre réflexion, puis de mesurer et d'apprécier son utilité au quotidien ! Qui ne rêverait pas d'être à la place de cet entrepreneur comblé ?

Nul ne doute que pour y parvenir, le cheminement pourrait être long, sinueux... Le 1<sup>er</sup> enjeu sera sans doute d'entretenir cette dynamique positive car au fil du temps vous serez forcément challengés par les aléas inhérents à l'avancement du projet. Si la stratégie des alliés (s'entourer

de personnes influentes et bienveillantes) peut alors sembler à juste titre indispensable pour le succès de votre entreprise, la méthodologie déployée pour arriver à vos fins sera tout aussi vitale car elle va permettre de baliser (et donc éviter) certains écueils, maximiser vos chances de succès, créer un contexte favorable.

Après tout, s'il est vrai que je ne perds jamais, autant créer les conditions pour gagner le plus souvent possible !

Dans cette quête, le soutien direct d'une entreprise intéressée par votre proposition de valeur peut s'avérer décisive, surtout si cette entreprise... c'est déjà la vôtre ! En tant que salarié, vous pouvez en effet proposer de porter un projet qui peut améliorer l'existant ou bien nourrir la stratégie interne et de fait la *roadmap* de vos dirigeants. Cette démarche singulière « gagnant-gagnant » appelée « intrapreneuriat » fut initiée à la fin du xx<sup>e</sup> siècle avec pour icône emblématique la création du "Post-it®" chez 3M en 1974... Elle a connu depuis une accélération sans précédent. Songez désormais que 28 % des entreprises mondiales (base 2015) abritent des initiatives intrapreneuriales sous une forme ou une autre...

Alors pourquoi pas vous ? Pourquoi ne pas profiter d'un environnement *a priori* facilitant lorsqu'en effet votre désir de création (et la promesse d'autonomie/émancipation qu'elle suggère) devient si pressante ? Qu'il s'agisse pour vous d'une répétition générale pour un futur envol en toute indépendance (intrapreneuriat) ou bien d'un choix assumé de développer en interne VOTRE solution, utile pour l'entreprise qui vous emploie (intrapreneuriat), donnez un cadre à votre rêve et passez à l'action en respectant quelques règles de bon sens, fort bien illustrées par Béatrice Rousset, experte en modèles mentaux :

→ ayez confiance en vous et fonctionnez avec ce que vous avez déjà sous la main sans trop attendre des autres. L'apport additionnel de votre entreprise et la promesse d'une « autonomie encadrée » seront bien sûr un plus ;

- sachez tirer profit des « surprises » de parcours qui sont autant d'opportunités de pivots pour vous rapprocher, itérations après itérations, de la bonne formule ;
- et, surtout, sachez créer le contexte de votre prochain succès !

En effet, si le degré de réceptivité de vos interlocuteurs internes sera proportionnel à la pertinence de vos suggestions, la pleine connaissance de la culture, des codes et rituels internes de votre entreprise seront autant d'atouts pour votre succès futur.

100 questions, 100 réponses, sans préjugés et sans filtres... L'avenir vous appartient !

**François Brunet**

Responsable intrapreneuriat Auchan Retail