

# 5 étapes pour mettre sur pied un (bon) programme d'intrapreneuriat

*De la définition des objectifs à l'identification des parties prenantes, un programme d'intrapreneuriat se prépare minutieusement. C'est la clé pour qu'il se dirige tout droit vers le succès !*

---

20 octobre 2020

Republication d'un article du 2 juin 2020

Lancer un programme d'intrapreneuriat, de nombreux groupes en rêvent, quelques un sautent le pas... et beaucoup ne savent pas par où commencer. C'est pourquoi Schoolab s'est associé à l'EM Lyon pour rédiger un livre blanc qui leur entièrement dédié, malicieusement intitulé [Le guide ultime pour lancer un programme d'intrapreneuriat](#). Maddyness en a tiré 5 grandes étapes pour que vos futurs programmes soient de vrais succès !

## 1. Valider que les conditions sont réunies

Cela paraît évident mais attention à ne pas lancer un programme d'intrapreneuriat juste parce que cela fait joli sur le papier ! Pour que son existence se concrétise de la meilleure des manières - et débouche sur de vrais résultats - il faut que l'entreprise puisse compter sur le soutien sans faille de ses dirigeant·e·s, qui croient fermement au projet. Si votre organisation est suffisamment agile pour faciliter la communication entre les différentes business units, en évitant les effets de silos et des procédures trop rigides, alors c'est le jackpot !

Quand lancer son programme d'intrapreneuriat ? La question est plutôt quand ne faut-il surtout pas le faire ! Et la réponse est simple : quand tout va bien ou quand tout va mal. En effet, "la recherche montre que les conditions les plus favorables au déploiement de l'intrapreneuriat sont un état de stress modéré" , précise le livre blanc. Ainsi, une situation économique et financière très favorable n'encouragera pas l'entreprise à changer ses process ; mais une situation trop dégradée la forcera à se recentrer sur son coeur d'activité, mettant en péril les initiatives d'innovation.



À lire aussi

Comment (ne pas) rater son programme d'intrapreneuriat ?

## 2. Procéder (déjà) à quelques arbitrages

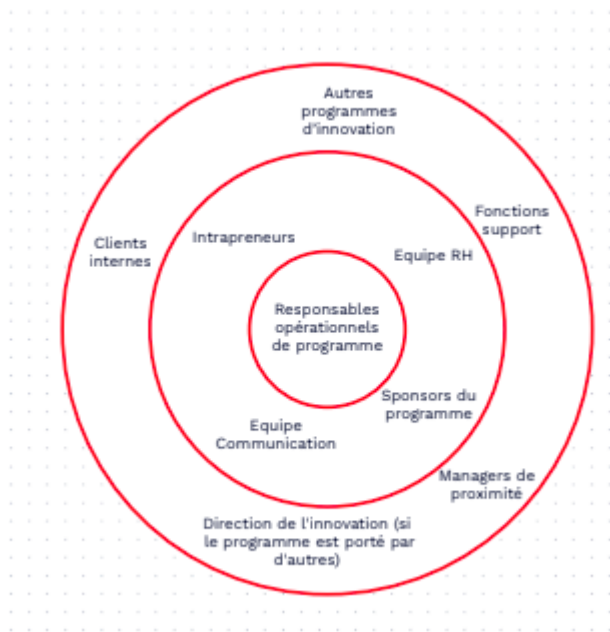
Pour qu'un programme d'intrapreneuriat fonctionne, il doit avoir des schémas directeurs limpides. Est-ce qu'il doit servir à modifier profondément l'organisation de l'entreprise ? Ou plutôt à optimiser son activité, ses produits et son time to market ? Est-ce qu'il utilisera l'innovation incrémentale ou de rupture - et avec quels moyens ? C'est en répondant à ces questions que les contours du programme se dessineront et que ses objectifs apparaîtront le plus clairement possible.

Il est donc essentiel de faire un premier diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise et de cartographier son écosystème innovant afin de savoir de quelles ressources vous disposez mais aussi d'où vous partez en matière d'innovation. Cela vous permettra de caler les finalités à atteindre puis ensuite d'identifier, en interne comme en externe, les acteurs qui pourront porter cette démarche.

## 3. Définir les rôles de chacun·e

*"Il est nécessaire d'identifier toutes les parties prenantes dès le lancement de la démarche ainsi que leur niveau d'implication à chaque étape afin de les mobiliser au bon moment et pour les bonnes raisons"*, souligne le livre blanc. Attention, l'idée n'est pas d'associer un maximum de collaborateurs à la démarche mais plutôt de cibler ceux qui seront les plus à même d'apporter leur pierre à l'édifice - parce qu'ils ont des compétences ou connaissances qui peuvent être

utiles ou parce qu'ils sont directement concernés par les objectifs du programme. Reste ensuite à répartir les rôles en matière d'organisation, de gestion et suivi des opérations ou encore de la communication.



## 4. Organiser la supervision du programme

C'est en général l'un des gros points faibles des programmes d'intrapreneuriat. Il faut éviter à tout prix que ces derniers ne deviennent des labos dans lesquels des expériences se font sans être supervisées par personne ! D'une part parce que cela peut conduire à des dérives - en matière de ressources engagées, par exemple - d'autre part parce que sans suivi régulier, les résultats peuvent se faire attendre longtemps. Pire : les objectifs fixés peuvent être déjà remplis sans même que l'entreprise soit vraiment au courant...



À lire aussi

**Intrapreneuriat : comment convaincre et aligner les différents intérêts ?**

Il est donc primordial de structurer la gouvernance du programme, en identifiant celles et ceux qui seront chargé·e·s de valider les orientations et les budgets mais aussi de désigner les pilotes opérationnels de la démarche. À eux le devoir de coordonner les différentes parties prenantes et d'assurer le reporting à l'aune des objectifs. Tout cela en respectant les quatre phases principales d'un programme d'intrapreneuriat : l'idéation, la maturation, l'accélération et le lancement des pilotes.

## 5. Définir des objectifs quantifiables

C'est le moment d'entrer dans le vif du sujet ! L'innovation n'est pas une lubie, elle doit répondre à des objectifs précis et quantifiables pour pouvoir être efficace et efficiente. À vous donc de détailler ce que vous en attendez en matière de process, de capital humain ou de performance pour l'entreprise. Et d'associer à ces grandes lignes des KPIs chiffrés, qui permettront de suivre l'évolution de sa démarche et d'en valider la pertinence ainsi que le succès... ou l'échec.

