

Intrapreneuriat : la valeur de l'expérience

Par Christophe DESHAYES
Chaire Phénix, Mines Paris PSL

L'intrapreneuriat est de plus en plus favorisé par les entreprises. Elles sont ainsi nombreuses à avoir lancé des dispositifs de recrutement et d'accompagnement de collaborateurs, appelés programmes d'intrapreneuriat, par lesquels elles espèrent attirer des idées nouvelles portées par des candidats intrapreneurs peu expérimentés qu'elles se chargent de former, de coacher, de mentorer, en s'inspirant des méthodes et de l'imaginaire de l'écosystème start-up. C'est ce que nous appelons l'intrapreneuriat néophyte. D'autres entreprises lancent plus discrètement des initiatives entrepreneuriales opportunistes, confiées à des intrapreneurs plus expérimentés, et gérées dans d'autres dispositifs. Nos recherches qui s'appuient sur différentes études de cas en France montrent une grande différence de création de valeur entre ces deux catégories d'initiatives intrapreneuriales et les différentes catégories de dispositifs, les différents types de profils intrapreneuriaux. La comparaison est poursuivie au travers des quatre paradigmes de l'entrepreneuriat que sont l'identification de l'opportunité, l'émergence d'une organisation, la création de valeur, et l'innovation, mobilisés pour l'occasion. Elle suggère des explications peu documentées jusqu'ici, entre ces performances si contrastées, en termes de parcours professionnel des différents types d'intrapreneurs, de nature et d'origine de l'innovation, et son niveau d'imbrication dans l'organisation.

Introduction

Le journal *Les Échos* dénombrait en 2019 plus de 50 programmes d'intrapreneuriat dans les grandes organisations françaises publiques et privées². Nous vivrions depuis 2010 le troisième *boom* de la longue histoire de l'intrapreneuriat. Cette pratique de plus en plus répandue ne serait pas pour autant une énième mode managériale éphémère (Bouchard, 2020). L'heure d'un premier bilan pourrait avoir sonné, d'autant que des premières mesures d'impact commencent à être publiées. Si le recul est insuffisant et incite à la prudence, il ressort, qu'à ce stade, la création de valeur économique générée par ces programmes intrapreneuriaux n'est pas à la hauteur des espérances. C'était pourtant, avait-on compris, la principale motivation des entreprises. On apprend par exemple dans une récente conférence de l'Institut de l'intrapreneuriat³, que l'on appellera l'I.I. par la suite, que 70 % des projets intrapreneuriaux ne créent pas de valeur économique⁴.

Alors que la France compte désormais une trentaine de *start-up* valorisées plus d'un milliard d'euros (les licornes), aucun programme intrapreneurial structuré n'est parvenu pour l'instant à faire éclore une entreprise valorisée un tel montant. Seule une grande entreprise française a réussi cet exploit, mais sans suivre le modèle des programmes d'intrapreneuriat, voire en lui tournant le dos. Il s'agit du groupe Casino, qui a récemment cédé sa filiale intrapreneuriale GreenYellow, sur la base d'une valorisation de 1,4 milliard d'euros⁵. Le groupe Casino a mis au point un dispositif de gestion des initiatives intrapreneuriales plus conforme à sa culture et à ses objectifs, et dont la performance ne peut qu'interpeller. En effet, au-delà de GreenYellow, le groupe possède plusieurs entreprises à croissance rapide (*scale-up*), qui pourraient être valorisées en dizaines, voire en centaines de millions d'euros. Les programmes d'intrapreneuriat classiques ne seraient donc pas les meilleurs dispositifs pour créer de la valeur. Comment expliquer une telle énigme ?

Après un cadrage théorique et une mise en perspective, nous rappellerons les principes des programmes d'intrapreneuriat traditionnels et leurs performances connues, avant de décrire ceux du groupe Casino en matière d'intrapreneuriat. Nous comparerons ensuite les deux types de dispositifs et leurs performances respectives selon quatre principaux paradigmes du champ (opportunité, organisation émergente, création de valeur, innovation), avant de discuter des résultats

² <https://start.lesechos.fr/innovations-startups/entreprendre/comprendre-le-boom-de-lintrapreneuriat-en-3-infographies-1175535>

³ Institut créé par l'EM Lyon et dirigé par Véronique BOUCHARD, spécialiste du domaine, soutenu financièrement par quelques grandes entreprises, et animant une communauté de praticiens du domaine.

⁴ Table ronde organisée par l'Institut de l'intrapreneuriat intitulée « Comment mesurer et évaluer l'impact des programmes d'intrapreneuriat ? » - 25^e minute du webinaire : <https://institut-intrapreneuriat.em-lyon.com/2022/09/29/table-ronde-4/>

⁵ <https://capitalfinance.lesechos.fr/deals/lbo/ardian-convainc-casino-de-lui-ceder-greenyellow-1779325>

de cette étude comparative. Pour compléter l'étude, nous constaterons que Danone a également rencontré un certain succès avec une aventure intrapreneuriale du même type, et que certains programmes d'intrapreneuriat parmi les plus matures et les plus pourvoyeurs de *scale-up* comme Michelin (étudié par l'I.I.) ou EDF semblent converger à bas bruit vers certaines pratiques particulièrement saillantes dans le cas Casino.

Le rajeunissement de l'entreprise par l'intrapreneuriat

Méthodologie

Nous proposons de lever ce mystère en mobilisant la méthode des cas, principalement appliquée aux initiatives intrapreneuriales du Groupe Casino (unité d'analyse), et subsidiairement à celles de Danone, Michelin et EDF. Il s'agit pour Casino, et nous insistons à cet égard, d'un cas multisite et non d'un cas unique, élaboré sur la base de quatre sources largement croisées entre elles :

- une dizaine d'entretiens, dont trois avec la direction générale et six avec les responsables des six entreprises intrapreneuriales citées ci-après dans cette recherche ;
- la consultation de documentation, principalement la communication financière légale ;
- la consultation d'archives internes partielles, telles que les « notes de synthèse » qui jouent un rôle important ;
- et des observations directes.

De plus, les relevés d'information ont été formalisés et soumis à la direction générale du Groupe, qui a souhaité organiser sur cette base des échanges avec le comex, puis avec le comité gouvernance du conseil d'administration. Cette double boucle de rétroaction est conforme à la recommandation de Hlady Rispal (2015, p. 263) qui considère indispensable de faire valider le relevé d'information par les interviewés, afin de disposer d'un matériau solide parfaitement exploitable dans le cadre d'une recherche.

Ces études de cas sont mises en regard des études de cas multiples menées par l'Institut de l'intrapreneuriat, qui a étudié une trentaine de cas dont ceux de Danone et Michelin.

Il est admis depuis Yin (1984) qu'un cas unique et *a fortiori* un cas multisite se justifie par son aspect révélateur, ce qui nous semble démontré par cette recherche. Nous testerons la solidité de la clé de lecture du cas Casino sur les cas Danone, Michelin et EDF. Nous préciserons enfin que le cas GreenYellow est cité par l'Institut de l'intrapreneuriat et donc reconnu comme un cas réussi d'intrapreneuriat même s'il ne l'a pas étudié en détail, par manque d'accès au terrain.

Éléments de la littérature

Le champ de l'entrepreneuriat est composé de deux sous-champs : l'un consacré à l'entrepreneuriat dit

indépendant (*independent entrepreneurship*) ; l'autre, qui nous occupe ici, au *corporate entrepreneurship* (CE) (Sharma et Chrisman, 1999).

Le CE importe des questions du champ de l'entrepreneuriat indépendant (les traits de personnalité des entrepreneurs, les réseaux nécessaires, les contextes favorables, etc.), mais étudie des questions plus spécifiques à l'entreprise existante : comment peut-elle redevenir entrepreneuriale (Guth et Ginzberg, 1990), et comment peut-elle rajeunir des marchés matures sur lesquels elle opère, si elle a cessé d'être entrepreneuriale (Stopford et Baden-Fuller, 1994) ? Ces questionnements conduisent au concept de renouvellement stratégique (*strategic renewal*), ou à la notion de ré-entrepreneuriat selon la formule éclairante d'Hernandez (2009). Une autre voie consiste à racheter des *start-up* indépendantes, pour essayer de s'approprier la vitalité entrepreneuriale d'autrui, *via* le *corporate venture capital* (CVC).

Le terme intrapreneuriat attribué à Pinchot (1985), qui affirmait « vous n'avez pas à quitter l'entreprise pour devenir entrepreneur », a d'abord été décrit par Burgelman (1983).

Le thème est, selon une cartographie menée par Amo (2010), à la croisée de trois perspectives distinctes : celle exclusive de l'entreprise-institution (plutôt associée au terme *corporate entrepreneurship* - CE), celle de l'individu (plutôt associée au terme *intrapreneurship*), et enfin celle des équipes (plutôt associée au terme *entrepreneurial orientation* - EO). Pour la suite de cet article, nous mobiliserons le seul terme d'intrapreneuriat, envisagé dans la seule perspective de l'entreprise-institution à l'exclusion de toute autre. Nos observations et analyses porteront sur l'objectif de la création de valeur, au sens capitalistique du terme, c'est-à-dire la valeur de marché de l'actif créé (la nouvelle entreprise)

Pour clore ce cadrage théorique, nous emprunterons au champ de l'entrepreneuriat une proposition inspirée des travaux de Gartner (1988) mais formalisée et avancée par Verstraete et Fayolle (2005), selon laquelle l'entrepreneuriat serait une science transversale aux sciences de gestion, à la rencontre de quatre paradigmes principaux : la reconnaissance et la capture de l'opportunité, la création d'une organisation émergente, la création de valeur, l'innovation.

Nous souhaitons préciser que nous entendons, dans cet article, par entrepreneur à la suite de Gartner (1988) « toute personne qui fait advenir une organisation émergente ». Afin de le distinguer du chef de projet innovant (ou de nouvelles activités), nous considérons la création puis la gestion d'une société nouvelle au sens juridique comme un marqueur indispensable, ce qui légitime l'existence d'une compétence entrepreneuriale spécifique telle qu'elle a été établie par les auteurs du champ de l'entrepreneuriat.

Une performance décevante au regard du critère de création de valeur

À la date de la rédaction de cet article, le document le plus complet identifié sur l'évaluation des dispositifs

de stimulation de l'intrapreneuriat dans les entreprises françaises est le livre blanc⁶ réalisé par l'I.I. et la société Makesense, publié en 2022 et intitulé « Les différentes formes de réussite de l'intrapreneuriat et ses rôles modèles français ». Il est fondé sur une étude approfondie de l'impact de 29 programmes d'intrapreneuriat. L'I.I. a également organisé un webinaire présentant certains résultats et témoignages de praticiens dirigeant des programmes d'intrapreneuriat (Michelin, Croix-Rouge, Mobilize Financial Services (groupe Renault)...), dont l'enregistrement est disponible en ligne⁷.

S'il existe plusieurs types de programmes, la grande majorité emprunte des traits communs. Le programme-type commence avec un appel à idées. Certains sont dits sélectifs (moins de 50 idées), d'autres sont dits ouverts car sans limites. Une fois reçues, ces idées portées par leurs initiateurs sont analysées par un dispositif de sélection et d'accompagnement qui met en œuvre formation, *coaching*, mentorat, *sponsorship*... afin d'aboutir à la création d'entreprises. Cela conduit à trois cas de sortie possibles, considérés comme positifs : l'intégration dans une *business unit* existante ; la création d'une nouvelle *business unit* ; l'essai de la nouvelle entreprise à l'extérieur. En dehors de ces trois cas, les projets sont considérés comme des non-réussites. Selon le livre blanc, aucun succès n'a émergé avant trois ans. L'injonction souvent entendue « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année » (Gibert et Ben Mahmoud Jouini, 2020) n'est donc pas fondée sur l'expérience, mais sur une croyance tenace importée sans précaution de l'écosystème *start-up*.

En moyenne, un programme suscite 53 idées dont 12 sont retenues lors de la première sélection, et donc accompagnées. On dénombre en moyenne 5,4 succès par programme selon la définition précédemment citée, soit environ 10 %.

Plus de 75 % des cas de sortie (réussite) concernent une intégration du projet dans une *business unit* de l'entreprise, moins de 10 % se réalisent par la création d'une *business unit* spécifique, et environ 10 à 15 % des cas se terminent sous forme de *spin-off*, en dehors de l'entreprise d'origine.

Si 70 % des projets ne créent pas de valeur économique, on comprend, sans chiffres précis, que les 30 % restants en créent globalement peu, mis à part quelques exceptions notables comme Danone, ou Michelin. Ces résultats peuvent donc sembler décevants au regard des espoirs placés dans ces programmes.

Dans un autre livre blanc de l'I.I., Bouchard et De Pous⁸ décrivent les bénéfices potentiels des programmes

⁶ <https://france.makesense.org/wp-content/uploads/sites/6/2022/09/livre-blanc-intrapreneuriat.pdf>

⁷ *Op. cit.*

⁸ Page 9 du livre blanc de l'Institut publié avec Schoolab, intitulé « Guide ultime pour lancer son programme d'intrapreneuriat » disponible sur le site *web* de l'I.I. : <https://institut-intrapreneuriat.em-lyon.com/2020/05/28/guide-ultime-pour-lancer-son-programme-dintrapreneuriat/>

d'intrapreneuriat. Certains bénéfiques sont d'ordre économique : innover, générer de nouveaux revenus, accélérer le *time to market*, mieux valoriser des actifs existants... alors que d'autres sont d'ordre social et culturel : motiver et engager, attirer et retenir les talents, favoriser l'apprentissage individuel et par les pairs, transformer la culture...

Les praticiens intervenant dans le webinaire 2022 cité plus haut et consacré à la mesure de l'impact des programmes intrapreneuriaux ont unanimement souligné leurs retombées positives en termes de gestion RH, que ce soit à un niveau individuel (compétence, engagement...) ou à un niveau collectif (attractivité et rétention des talents, transformation culturelle...). Ne faut-il pas voir dans cette volonté de communiquer sur de telles retombées heureuses, mais moins attendues que les retombées économiques, une forme de confirmation de résultats décevants sur ce dernier critère ?

La réussite inattendue d'un dispositif atypique

Le Groupe Casino est le quatrième groupe français de grande distribution, avec une activité essentiellement en France et en Amérique latine. Il emploie environ 200 000 personnes et se définit comme un groupe multi-enseigne (Casino, Géant, Monoprix, Franprix, Naturalia, Spar, Sherpa, Viva, Leader Price, Cdiscount...) et multiformat (hypermarchés, supermarchés, superettes... e-commerce).

Un groupe innovant

Bien que surendetté, il est reconnu par les analystes du secteur comme un groupe particulièrement innovant⁹, que ce soit directement ou par le biais de partenariats exclusifs ; avec Amazon Prime sur le e-commerce frais, ou avec le n°1 britannique du e-commerce Ocado pour sa technologie d'entrepôts ultra automatisés.

GreenYellow : une surperformance intrapreneuriale

Le Groupe Casino a lancé et développé plusieurs entreprises nouvelles afin de saisir des opportunités variées, sans avoir créé de programme structuré d'intrapreneuriat, qui ne convenait ni à sa culture ni à ses spécificités, mais en mettant au point, en partie inconsciemment, un dispositif original. C'est le cas dans les énergies renouvelables, pour GreenYellow, créée sous forme intrapreneuriale en 2007 et cédée en majeure partie à Ardian pour une valeur de 1,4 Md€ en 2022. L'entreprise équipe les magasins et les collectivités locales qui le souhaitent de centrales solaires sur leurs toitures et parkings. Elle installe elle-même les infrastructures techniques nécessaires et les finance, et opère les installations à distance (mutualisation des coûts d'exploitation des installations

⁹ Le groupe change d'actionariat en mars 2024, à l'issue d'un plan de cession à tiroirs. La compétition entre repreneurs pour chacun des actifs cédés confirme qu'endettement mis à part le groupe occupe des positions enviables.

décentralisées). L'énergie est consommée localement par le magasin ou la collectivité locale à un prix avantageux en échange d'un engagement contractuel de long terme (huit à vingt-cinq ans). L'entreprise, ayant développé avec le temps une expertise de la transition énergétique des magasins, accompagne également ses clients *via* des contrats de performance énergétique, en les aidant à réduire significativement leur consommation grâce à ses capacités de diagnostic et d'élaboration de trajectoires personnalisées.

La création de l'activité a consisté pour l'essentiel à combiner des actifs existants dans le Groupe, qu'il s'agisse de ressources (surfaces inemployées de toitures et parkings pour installer des panneaux solaires) ou de compétences, celles de la société foncière du groupe (capacité à diriger des travaux en toute sécurité dans des magasins ouverts aux clients, ingénierie de financement d'infrastructures) ou celles des services généraux (analyse détaillée des factures énergétiques). Chaque magasin reste maître de ses décisions, et peut donc accepter ou non la proposition de GreenYellow, ce qui a nécessité de convaincre les magasins les uns après les autres, souvent à l'occasion d'un appel d'offres ouvert à la concurrence.

Une fois lancée, l'entreprise GreenYellow s'est ouverte au-delà du Groupe Casino, y compris à ses concurrents. L'entreprise exploite actuellement 800 centrales solaires et 3 300 contrats de performances énergétiques sur quatre continents. GreenYellow n'apporte pas d'innovation technologique ni sur la production d'énergie ni sur la gestion informatique du pilotage de la production, nonobstant la conception d'une plateforme numérique assez sophistiquée. En revanche, elle rend viable une production décentralisée, grâce à un pilotage qui, lui, est centralisé, ce qui mutualise les coûts de pilotage. Il s'agit donc d'une innovation de procédé. Le montage financier est également une sorte d'innovation financière. Si ce cocktail d'innovations a déjà été introduit dans le passé avec grand succès dans le secteur informatique par Ross Perrot, fondateur de l'entreprise EDS, pour faire émerger le concept d'infogérance, il est nouveau dans le secteur des énergies renouvelables, et il change le rapport de force entre les fournisseurs historiques représentant un modèle de production centralisé et les grands clients représentant un modèle de consommation décentralisée.

D'autres projets intrapreneuriaux créateurs de valeur

Il existe dans le Groupe Casino plusieurs autres initiatives intrapreneuriales, dont la plupart prennent la forme de filiale. Par exemple la filiale RelevanC, avec ses experts en *data science* et ses outils spécifiques, commercialise une solution de marketing digital personnalisé. L'entreprise réalise actuellement plus de 65 M€ de chiffre d'affaires.

La filiale de e-commerce Cdiscount, créée en 1998, est devenue le n°2 du e-commerce en France, derrière Amazon. Elle vient de créer trois nouvelles entreprises pour exploiter les opportunités du secteur en matière de *BtoB*, ce qui correspond à une triple initiative de ré-entreprenariat.

- La première, nommée Octopia, commercialise sa technologie de place de marché digitale en marque blanche auprès d'acteurs voulant lancer leur propre plateforme de e-commerce. Elle propose, en option, d'alimenter la place de marché ainsi créée au nom de l'entreprise cliente, au départ une infrastructure technologique vide de produits et de clients, grâce aux produits des vendeurs affiliés à la plateforme Cdiscount (1 million de références) pertinents pour son domaine d'activité. En 2022, Octopia a remporté 14 nouveaux clients soit la plupart des appels d'offres auxquels elle concourrait, auprès d'acteurs français ou européens du e-commerce, face à des licornes du secteur.
- La deuxième, nommée C-Logistics, propose à tous les vendeurs de e-commerce d'assurer pour eux leur service de livraison, y compris de produits volumineux et pondéreux pour lesquels Cdiscount possède une expertise particulière. Elle propose en option d'héberger chez elle certains stocks minimums des vendeurs, afin de pouvoir livrer sous 24 ou 48 h et permettre ainsi au vendeur de l'afficher comme un avantage différenciant. Elle livre déjà plus de 25 millions de colis.
- La troisième nommée Cdiscount Advertising est une offre de marketing digital dédiée aux vendeurs affiliés à la plateforme Cdiscount.

Premières constatations

Les différentes initiatives intrapreneuriales du Groupe visent à explorer des « opportunités » de nouveaux marchés, de nouveaux métiers, de nouvelles activités, plus qu'à développer l'innovation pour laquelle d'autres dispositifs existent. Elles sont isolées de l'organisation traditionnelle, par la création de structures spécifiques (filiales). Le développement de chaque entreprise est confié à un manager issu du Groupe, au profil singulier sur lequel nous reviendrons, et qui dispose d'une plus grande autonomie que le reste des managers du Groupe pour tester des initiatives nouvelles. La rémunération de ces dirigeants-fondateurs comprend un volet lié à la création de valeur de l'entreprise qu'ils ont la charge de développer. Nous n'avons pas eu le détail de cette rémunération, mais le principe consiste en un intéressement potentiellement plus élevé que la rémunération variable traditionnellement réservée aux managers classiques. Son calcul n'est pas basé comme de coutume sur une performance d'exploitation (chiffre d'affaires, marge...) mais sur une augmentation de la valeur d'entreprise théorique, calculée selon les critères usuels dans les métiers du *private equity*. Il s'agit bien d'intrapreneuriat conformément à la définition de Fayolle (2002), « des unités indépendantes pour créer de nouveaux marchés et de nouveaux produits », et ce d'autant plus que les dirigeants-fondateurs de ces entités disposent d'un régime dérogatoire de décision et de rémunération. L'existence d'une société juridiquement séparée fait ainsi une différence fondamentale entre un intrapreneur (un chef d'entreprise) et un chef de projet.

Il n'existe pas, nous l'avons dit, dans le Groupe Casino de programme structuré d'intrapreneuriat, mais l'absence de programme n'invalide pas la qualification d'intrapreneuriat, pas plus qu'elle ne suggère une absence de dispositif de gestion, bien au contraire.

Chez Casino, les intrapreneurs n'ont pas la paternité des idées (les opportunités) ou pas exclusivement. La phase classique de recherche d'idée (idéation) ne semble pas déterminante dans le processus d'émergence de ces nouvelles entreprises. Elle est hors processus pourrait-on dire. Elle semble résulter davantage d'une démarche stratégique collective, liée à une bonne connaissance du marché et des capacités du Groupe pour les saisir. Les responsables de ces nouvelles entreprises ne sont donc pas choisis en raison de leur paternité de l'idée comme c'est le cas dans la plupart des programmes traditionnels, mais en raison de leur expérience et de la confiance que l'on leur accorde.

Un programme peut en cacher un autre

S'il n'existe pas de programme formel d'intrapreneuriat chez Casino, il existe un dispositif accompagnant. C'est la Direction de la stratégie et du plan (DSP) qui a joué et continue de jouer un rôle de protection des jeunes entreprises intrapreneuriales contre le risque de rejet par le corps social. En effet, les dirigeants des entreprises intrapreneuriales de Casino sont tous issus ou hébergés par la direction de la stratégie, du moins au début de leur aventure.

Cette direction, qui n'a rien d'un incubateur au sens où on l'entend habituellement, joue un rôle similaire de dispositif facilitant, de protection, voire d'accompagnement. Précisons que la notion d'accompagnement pose en général la question de ce qui est accompagné : « l'entrepreneur (de l'ordre du développement)

ou le projet (de l'ordre de l'apprentissage) ? » (Pesqueux, 2022). Il en va de même pour la question de la protection. Les dispositifs usuels accompagnent et protègent prioritairement les individus engagés dans une aventure risquée. La DSP fonctionne, sur ce plan, à front renversé : elle accompagne et protège prioritairement l'initiative. Elle n'a pas à convaincre les aspirants intrapreneurs de venir chez elle tenter l'aventure puisqu'ils y sont déjà intégrés et reconnus. Elle pioche de fait dans un vivier d'intrapreneurs rendus capables, par leur parcours professionnel, de prendre la tête d'entreprises dont la création a été décidée par la direction générale à la suite d'une évaluation d'opportunité stratégique relativement classique et validée en comex. Si le processus de sélection peut ressembler à celui d'un chef de projet, la nature des moyens confiés (société juridiquement indépendante) et la plus grande incertitude des objectifs visés fondent et légitiment la compétence entrepreneuriale comme compétence distinctive.

Le fonctionnement atypique de la direction de la stratégie et du plan (DSP)

La DSP est pilotée directement par le directeur général adjoint du Groupe, qui est un ancien directeur de cabinet ministériel, présent à son poste chez Casino depuis plus de dix ans. C'est lui qui a conçu et peaufiné l'organisation de la DSP comme un appui à la direction générale, avec des missions concernant le contrôle de gestion stratégique et tactique, la finance et les acquisitions.

Cet appui est assuré par une équipe organisée en mode *task force*, comme on peut le voir dans un cabinet ministériel. Elle est composée ici de jeunes anciens hauts fonctionnaires ayant passé quelques années dans des ministères et sélectionnés sur des



« Les responsables de ces nouvelles entreprises ne sont donc pas choisis en raison de leur paternité de l'idée comme c'est le cas dans la plupart des programmes traditionnels, mais en raison de leur expérience et de la confiance que l'on leur accorde. »

Adriaen Pietersz van de Venne, peintre, *Fishing for Souls*, huile sur toile, 1614. Amsterdam, Rijksmuseum.

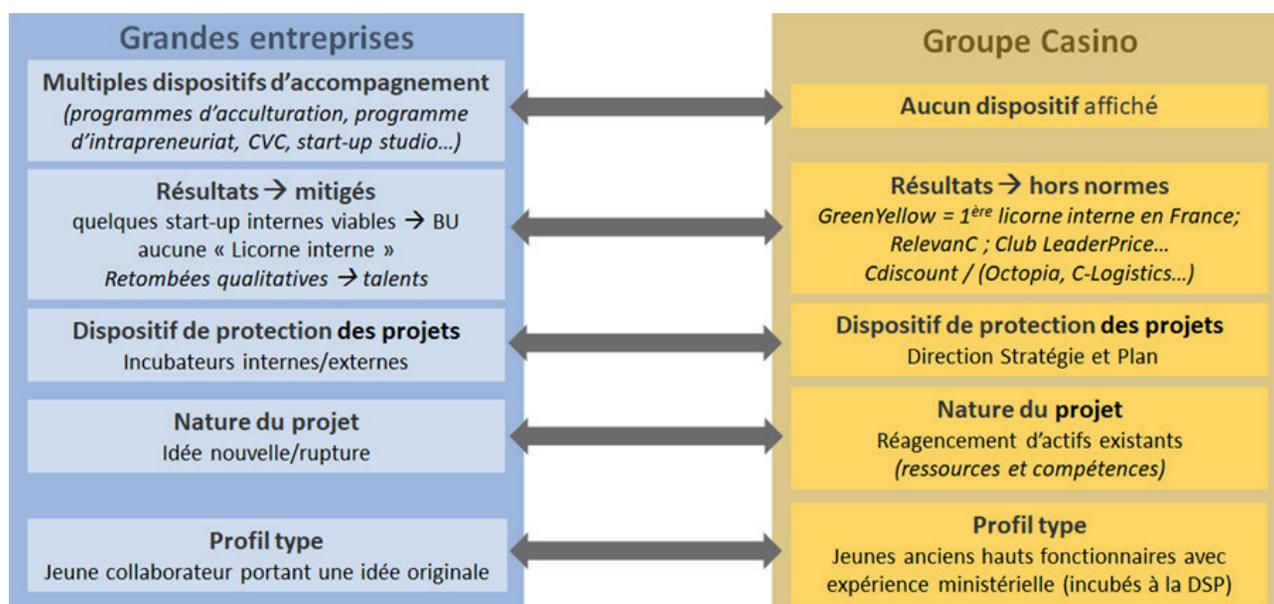


Figure 1 : Intrapreneuriat : Analyse comparée des dispositifs et des résultats entre le Groupe Casino et les programmes-types d'intrapreneuriat.

critères d'ouverture d'esprit et de capacité à s'introduire et à se faire accepter dans des milieux socio-professionnels divers. Ils sont chargés de missions variées, se rendent si besoin sur le terrain pour analyser des problèmes parfois complexes et rédigent ensuite une note analogue à celle connue dans l'administration d'État sous le nom de « note ministre », texte synthétique d'une page maximum, éventuellement complété de quelques annexes, et destiné à permettre à la direction générale de prendre une décision rapide¹⁰. Les personnes que nous avons interrogées dans le Groupe, au-delà même de la DSP, sont catégoriques sur le fait que non seulement ces notes sont lues, mais qu'elles entraînent des décisions dans le ou les jours qui suivent. En dépit de leur filiation avec les « notes ministres », elles ne relèvent donc pas d'une procédure administrative, mais constituent, au contraire, un dispositif qui accélère de façon spectaculaire les prises de décision, qui sont très nombreuses dans la grande distribution, et leur mise en œuvre.

Analyse comparée

Le dispositif Casino d'accompagnement diffère totalement (DSP vs incubateur) ; la politique intrapreneuriale également (gestion des opportunités au fil de l'eau vs programme d'intrapreneuriat) ; le type d'initiative (saisie d'une opportunité à partir d'actifs – ressources et compétences – existants vs idée originale à développer à partir d'une feuille blanche) ; les résultats (création de valeur économique vs attractivité et rétention des talents)... La Figure 1 ci-dessous synthétise les différences.

¹⁰ L'entreprise a accepté de mettre à notre disposition plusieurs notes de ce type, sur des sujets et des types d'arbitrages variés. Il s'agissait de textes annotés par la direction générale. Ces annotations, mêmes lapidaires, valent instructions écrites.

L'étonnante transformation de hauts fonctionnaires en intrapreneurs

Les membres de la *task force* de Casino sont issus des meilleures écoles (X, Mines, Ponts, Sciences Po...), dotés d'un esprit structuré, formés à identifier rapidement et précisément les enjeux permettant de prendre les décisions, souvent enrichis d'une expérience de type cabinet de ministre, et néanmoins ouverts et adaptables aux milieux les plus divers (ce qui n'est pas forcément le cas de tous les hauts fonctionnaires, et suppose donc une sélection scrupuleuse sur ce critère déterminant). À leur arrivée à la DSP, ils ne possèdent pas de compétence particulière dans le secteur de la grande distribution, mais, grâce à leurs missions diversifiées et à leur proximité avec le comex, ils acquièrent progressivement une compréhension fine de l'organisation, y compris dans ses tréfonds les plus lointains, ainsi qu'une connaissance de la vision stratégique du Groupe. Lorsque l'idée d'un nouveau *business* se fait jour, sur la base d'actifs existants à combiner différemment, c'est tout naturellement que l'on se tourne vers l'un d'entre eux pour la porter, l'implémenter et la tester. En général, il commence à travailler sur le projet intrapreneurial en binôme avec un homme de métier expérimenté.

Après avoir passé le test du réel en binôme, ces anciens hauts fonctionnaires deviennent de plus en plus légitimes et capables d'autonomie, entre autres, grâce au principe des fameuses « notes ministres », dans lesquelles ils expliquent régulièrement à la DG ce qu'ils ont l'intention de faire. En l'absence d'interdiction formelle en réponse à cette note, ils sont implicitement autorisés par la DG à faire ce qu'ils annoncent, avec toute la légitimité qu'emporte un plan d'action validé par la DG.

Nous souhaitons préciser que, dans le cas Casino, le rôle du binôme vise essentiellement à faciliter et accélérer l'immersion de l'intrapreneur sur le terrain, et accessoirement à apporter à la direction une

confirmation d'un démarrage de l'initiative dans les meilleures conditions (pas de résistance problématique de la part du terrain). Il apporte une crédibilité et une légitimité métier/marché incontestables à un intrapreneur qui pourrait être challengé sur ces sujets, du moins au début. Il n'est ni un mentor, ni un concurrent de l'intrapreneur, pas plus qu'un meilleur connaisseur de l'organisation puisque l'intrapreneur a déjà gagné ses galons lors de ses tâches de contrôle de gestion stratégique, comme expliqué précédemment. Par ailleurs, on précisera que le Groupe Casino laisse traditionnellement au sein de son comex des places enviables de patrons d'enseignes à des profils moins diplômés, voire autodidactes. Comme dans beaucoup de grandes entreprises, la filière d'excellence chez Casino reste la filière managériale, pas la filière entrepreneuriale, qui est une filière d'autant plus hasardeuse qu'elle n'est pas *a priori* documentée. En première analyse, nous serions donc incité à classer ces intrapreneurs expérimentés dans des rôles de marginaux sécants (au sens de Crozier et Friedberg, 1992) à fort impact de création de valeur, plutôt que dans des rôles d'héritiers plus ou moins naturels engagés dans des stratégies élitistes fondées sur une cooptation au sein d'une même classe (Villette, 1975).

Réplication du « modèle » chez Cdiscount

Un modèle similaire fonctionne chez Cdiscount, filiale e-commerce du Groupe Casino, notamment à l'occasion de la récente diversification de cette enseigne vers le *BtoB*. Ainsi, à la tête d'Octopia, éditeur du logiciel de plateforme d'e-commerce en marque blanche, a été nommé un ingénieur X-mines de formation qui, dans le public, avait été commissaire au redressement productif, puis sous-directeur régional d'une Direccte, avant de rejoindre Cdiscount en tant que directeur de la stratégie. De même, à la tête de Cdiscount Advertising, une société de marketing digital, on trouve un intrapreneur, Sciences Po de formation, qui a été secrétaire général adjoint du CIRI (Comité interministériel de restructuration industrielle) avant d'être recruté par Cdiscount comme directeur de mission à la direction de la stratégie.

Comparaison des dispositifs d'intrapreneuriat

De cette analyse, il ressort une différence majeure entre deux pratiques principales ; d'un côté, une pratique ultra majoritaire, qui consiste pour l'entreprise à ratisser plus ou moins large, à la recherche d'idées originales, d'innovations de rupture et de talents en devenir qu'il faut qualifier, sélectionner, accompagner et gérer dans un portefeuille, de l'autre, une pratique moins fréquente, voire confidentielle, mais aussi plus informelle et plus opportuniste gérée au fil de l'eau, et qui consiste à saisir sans délai des opportunités que l'entreprise entrevoit elle-même. Elle confie la difficile tâche de trouver un chemin face à l'adversité à des personnes de confiance et potentiellement disponibles.

Bouchard et de Pous¹¹, dans une perspective de type gouvernance, distinguent la première pratique qu'ils qualifient de démocratique, de la seconde qu'ils appellent élitiste. Ils avancent en outre une corrélation entre la création de valeur et les programmes élitistes, mais sans la détailler. Cette corrélation semble plutôt s'appuyer sur la contraposée : les programmes dits démocratiques ne créent pas de valeur significative.

Dans leur échantillon, un cas a créé beaucoup de valeur, c'est celui de l'entreprise Les Prés Rient Bio, filiale bio de Danone, propriétaire de la marque Les 2 Vaches¹² dont la valeur d'entreprise se situerait aujourd'hui dans l'ordre de grandeur de la centaine de millions d'euros quand on prend les ratios du secteur. C'est certes quatorze fois inférieur à la valeur de GreenYellow, et probablement inférieur aux ambitions du Groupe lors du lancement de l'entreprise il y a 15 ans, mais cela reste une création de valeur significative. Nous avons également étudié ce cas en direct et avons constaté que contrairement à ce que laissent entendre Bouchard et de Pous, Les 2 Vaches ne procède pas d'un programme d'intrapreneuriat, fût-il élitiste. Le succès a été obtenu par une équipe indépendante, menée par un manager expérimenté, qui avait fait presque tous les métiers chez Danone. Il jouissait donc d'une légitimité naturelle et d'un réseau interne très utile avant de tenter une aventure dont l'initiative ne venait pas de lui. Le lancement de la société ne s'est pas inscrit dans un programme d'intrapreneuriat même si le développement de l'entreprise peut être considéré, à bien des égards, comme un projet de type intrapreneurial¹³ clairement convergeant avec ceux de Casino.

Plutôt que de distinguer les initiatives intrapreneuriales en fonction de leur mode de gouvernance, qui laisse supposer qu'il n'existerait pas d'intrapreneuriat en dehors d'un programme *ad hoc*, nous proposons de distinguer, d'une part, les démarches intrapreneuriales qui reposent sur une idée originale, portée par un aspirant intrapreneur, en général inconnu de la direction de l'entreprise, et, d'autre part, les initiatives reposant sur des opportunités identifiées par les entreprises elles-mêmes et que l'on confie à des candidats intrapreneurs reconnus par la direction de l'entreprise. Nous appellerons ce dernier type l'intrapreneuriat expérimenté, par opposition à l'intrapreneuriat néophyte, au sens étymologique du terme (nouvelle pousse).

Comparons-les maintenant à l'aide du cadre théorique des quatre paradigmes (opportunité, organisation émergente, création de valeur, innovation), proposé par Verstraete et Fayole (*op. cit.*).

À propos du paradigme de l'opportunité

L'esprit d'entreprise est la découverte, l'évaluation, et l'exploitation de biens et de services futurs. Cette

¹¹ Page 15 du livre blanc de l'II et The Schoolab, intitulé « Le guide ultime pour lancer son programme d'intrapreneuriat » déjà cité.

¹² Pour plus d'informations, on trouvera une fiche consacrée aux 2 Vaches sur le site de l'I.I. et dans le livre blanc déjà cité.

¹³ Cf. le témoignage de l'intrapreneur <https://www.ecole.org/fr/seance/1518-les-2-vaches-le-meilleur-de-la-start-up-et-du-grand-groupe>

définition suggère que l'entrepreneuriat, en tant que domaine scientifique, implique l'étude des opportunités (Shane et Venkataraman, 2000).

Le programme-type d'intrapreneuriat repose sur le principe de « l'appel au peuple » et sur l'idée originale qui change tout, portée par un collaborateur inconnu (*challenger*). Elle induit de fait une obligation morale pour l'entreprise, celle de protéger le porteur de l'idée et de le mettre en situation de la défendre au mieux. « Le problème d'un intrapreneur n'est pas de gérer un projet qui n'y est pas inscrit. Il s'agit d'un processus de légitimation. C'est de la vente » (Bouchard, 2020). Transformer tous les collaborateurs créatifs en vendeurs convainquants est un effort d'autant plus considérable qu'il s'applique par principe à de nombreux porteurs de projets. On comprend que cette force de conviction sera plus facile à atteindre si l'opportunité est plutôt technique (analysée essentiellement sur des critères génériques de nouveauté, d'inventivité, d'applicabilité) ouvrant la voie à un métier nouveau ayant peu d'interactions avec les métiers existants, ou alors par le suivi d'une tendance à la mode.

À l'inverse, l'intrapreneur expérimenté n'est pas le découvreur de l'opportunité, même s'il peut y avoir contribué, et cette opportunité n'est pas obligatoirement d'une grande originalité. Il s'agit souvent d'exploiter avant les autres une tendance naissante sur un marché (fenêtre d'opportunité). Sa légitimité tient à sa supposée capacité à trouver les bons moyens pour exécuter au mieux une telle mission finalement considérée comme modérément incertaine, et en lien avec la stratégie. En prenant modèle sur Bouchard, on reformulera de la manière suivante : « Le problème d'un intrapreneur expérimenté est de développer une opportunité entrevue par la direction du groupe, qui renforce la stratégie du groupe, pas d'inventer ni de vendre un projet qui n'est pas dans la stratégie. Il s'agit d'un processus d'indépendance relative. C'est du développement ! »

Si, dans les deux cas, la notion d'opportunité est centrale, le premier intrapreneur identifie l'opportunité avant tout le monde (inventeur) et convainc de son intérêt (vendeur) et de sa capacité personnelle à la saisir ; le second développe (organisateur) avant les concurrents actuels ou futurs (fenêtre de marché) une opportunité identifiée par la direction.

À propos du paradigme de l'organisation émergente

Pour Gartner (1988), est entrepreneur toute personne qui fait advenir une organisation en émergence. Une idée ne suffit pas pour devenir entrepreneur ; il faut savoir lui trouver un accès au marché, et il s'agit d'une compétence de stratégie et d'organisation.

Dans le cas des 2 Vaches, l'idée de yaourts bio était simple, mais la réalisation complexe et hasardeuse. Il fallait convaincre les consommateurs et, plus encore, toute la filière agricole bio *a priori* réticente à l'arrivée d'une multinationale comme Danone, de la sincérité du projet, d'autant que la nouvelle entreprise utilisait un certain nombre de ressources clé du Groupe (les usines respectant des normes bio exigeantes,

les vendeurs motivés par le bio...). Il s'agit bien d'un talent d'organisateur, voire de négociateur pour éviter par exemple que la nomination d'un nouveau directeur financier remette en cause l'équilibre précaire entre les ressources propres et les ressources mutualisées. Les divers cas Casino montrent des compétences équivalentes chez les intrapreneurs expérimentés.

La différence la plus significative entre la pratique que nous venons de décrire (Casino ou Danone / Les 2 Vaches) et la pratique-type n'est peut-être pas tant une question de gouvernance (élitiste vs démocratique) que celle du rapport à l'idée (développeur d'opportunité vs inventeur d'une rupture) et de l'expérience organisationnelle de l'intrapreneur. De cette description émerge la figure de l'intrapreneur expérimenté.

Plusieurs auteurs évoquent une capacité à analyser rapidement et avec discernement un grand nombre d'informations ; un raisonnement analytique ; une compétence d'organisation (Verstraete et Fayolle, 2005 ; Cooper, Folta & Woo, 1995). De par leur formation théorique et pratique, les intrapreneurs cités dans le cas Casino sont des experts des organisations complexes, actuelles ou en train de se dessiner. Leur performance supérieure en termes de création de valeur est en partie due à cette compétence organisationnelle avérée et reconnue par la direction générale, ce qui leur confère par ailleurs une certaine légitimité. Ce point est crucial, car Bouchard (2020) le précise par deux formules percutantes : « L'intrapreneuriat est un processus de légitimation » et « en un sens, l'intrapreneuriat se construit contre le *middle management* ». On retrouve dans cette friction organisationnelle de grandes similitudes avec la distinction entre les chefs de projets (*lightweight project managers*), nombreux, ayant peu d'autonomie et peu d'impact sur l'avenir de l'entreprise, et les directeurs de projets (*heavyweight project managers*), peu nombreux, ayant une grande autonomie et un grand impact potentiel sur l'avenir de l'entreprise (Lenfle et Midler, 2003).

La légitimité des intrapreneurs expérimentés vient directement, et en continu, de la direction générale, essentiellement au regard des compétences déjà démontrées en organisation et en stratégie (réagencement de ressources et compétences existantes). Celle des intrapreneurs néophytes repose sur un soutien politique plus distant et déclaratif, qui tend à s'éroder avec le temps, sauf lorsqu'un succès important et rapide vient recharger des « droits de tirage » de soutien politique.

À propos du paradigme de l'innovation

L'innovation est l'instrument spécifique de l'esprit d'entreprise (Drucker, 1985, p. 30).

La forte attention portée à l'innovation par les dispositifs intrapreneuriaux est sans doute le prolongement direct de la passion que nourrit l'écosystème *start-up* pour l'innovation essentiellement technologique et l'innovation de rupture. Cette obsession collective est dénoncée par Aggeri (2023) comme le symptôme d'un biais pro-innovation, qui se serait insinué dans l'économie et toute la société. Les programmes d'intrapreneuriat introduisent de fait ce biais dans le cadre de l'entreprise.

Ce point est important, car il éclaire, pour une part, le différentiel de performance que nous avons observé. Comme le soulignait il y a déjà trente ans Bruyat (1993), il est rare qu'une création de valeur importante ne soit pas associée à une innovation, alors qu'une innovation ne conduit pas forcément à une forte création de valeur. Si les deux notions sont reliées, les causalités ne sont pas celles avancées sans précaution par les praticiens influencés par le biais pro-innovation. Selon nos observations, l'innovation radicale ou disruptive vantées par l'écosystème *start-up* n'est pas synonyme, dans le cadre de l'intrapreneuriat, d'une plus grande création de valeur, au contraire.

La plupart des cas Casino mais aussi celui des 2 Vaches reposent sur des innovations qui ne sont ni technologiques ni de rupture, mais couvrent un champ très vaste où toutes les combinaisons sont possibles. Là encore, l'intrapreneur expérimenté jouit sans doute d'un effet d'expérience pour trouver la bonne combinaison dans la multitude des possibles.

À propos du paradigme de la création de valeur

L'objet scientifique étudié dans le champ de l'*entrepreneurship* est la dialogique individu/création de valeur (Bruyat, 1993, p. 57)

Pour maximiser les chances de réussite, il est admis tant par les fonds d'investissement que par les directions de l'innovation dans les entreprises qu'il faut lancer plusieurs projets (notion de programme), gérés au sein d'un portefeuille pour compenser le fort taux d'échec par la création de super-valeur capitalistique de quelques rares projets couronnés de succès. Cette théorie qui semble réussir à une partie au moins des fonds d'investissement de l'écosystème *start-up* n'est pas avérée dans le domaine de l'intrapreneuriat, où les exemples de super-valeur capitalistique sont inexistantes. Cette manière d'investir pourrait même faire penser à un saupoudrage bien involontaire, et expliquerait sans doute que de nombreux grands groupes s'interrogent sur la pérennité de leurs dispositifs.

Dans le cas de l'intrapreneuriat expérimenté, nous observons au contraire une centration sur la création de valeur à saisir sans tarder. C'est une démarche opportuniste, unitaire, pour laquelle le rapport entre l'investissement, le risque et le gain est direct et ne se conçoit que lorsque l'enjeu est suffisant.

La création de valeur se conçoit souvent ici comme un réagencement de « ressources et compétences » existantes (actifs stratégiques) pour saisir rapidement (*time to market*) une opportunité de marché assez bien identifiée par une direction générale reconnue comme plutôt clairvoyante. Le rôle modèle de l'intrapreneur dans ce cas est celui du prétendant naturel, progressivement formé à occuper un rôle de premier plan lorsque l'opportunité se présentera. C'est l'inverse du rôle modèle du *challenger* héroïque véhiculé par les *start-up* et largement importé dans le dispositif du programme d'intrapreneuriat-type.

Pour filer une métaphore arboricole, nous avons, d'un côté, les programmes d'intrapreneuriat reposant sur un processus inspiré par le principe schumpetérien de destruction créatrice, à savoir que la nouvelle pousse nait d'une graine « émergeant » d'un substrat issu de la décomposition d'organismes en fin de vie, ou d'une place libérée par une coupe rase. De l'autre, nous avons un nouvel étage de végétation « émergeant » d'une végétation existante (les ressources et compétences) à l'instar de ce que des techniques ancestrales japonaises appelées *daisugi* permettent de produire sur des arbres plusieurs fois centenaires. Il s'agit d'un deuxième étage de troncs plus petits, mais très rectilignes et plus résistants, ce qui en fait un bois de grande valeur pour le secteur de la construction. Cet étage est régulièrement « récolté » sans mettre en péril l'arbre pluricentenaire de base.

Si l'on s'intéresse à l'augmentation de la valeur de marché de l'entreprise, les avantages d'une organisation émergente qui prend appui sur un organisme existant déjà puissant plutôt que de systématiquement devoir repartir de la graine originale plantée dans un sol qu'il aura fallu préalablement dégager sont manifestes. On peut sûrement y voir d'ailleurs ce que les financiers appellent un effet de levier. On peut aussi y voir deux types différents de compétition : l'une avec un départ lancé (*daisugi*) par opposition à l'autre avec un départ arrêté (la graine dans le sol).

Bien entendu, les connaissances et qualités nécessaires pour faire pousser un arbre à partir du sol (ou une idée entrepreneuriale à partir de la feuille blanche) sont très différentes de celles nécessaires pour faire émerger un deuxième étage de troncs à partir d'un arbre existant (ou une activité entrepreneuriale nouvelle à partir d'actifs existants). On retrouve ici la double compétence organisationnelle évoquée précédemment.

On trouvera en synthèse (voir la Figure 2 ci-après) le positionnement comparé des deux types d'intrapreneuriat au regard du cadre théorique des quatre paradigmes, proposé par Vestraete et Fayolle. Le modèle de l'intrapreneuriat expérimenté est fortement polarisé sur le paradigme de l'organisation et presque pas sur celui de l'innovation, alors que c'est l'inverse pour l'intrapreneuriat néophyte. Le paradigme de l'opportunité est fortement présent dans les deux cas, mais avec une logique de découverte, voire d'invention dans un cas, et une logique de développement dans l'autre.

On trouvera dans la Figure 3 un récapitulatif des différences principales au regard de chaque paradigme ainsi qu'une comparaison des logiques de gestion.

Des programmes d'intrapreneuriat qui favorisent également l'expérience

On trouve parmi les programmes les plus anciens et ceux qui ont fait émerger le plus de *scale-up* de plus en plus de biais privilégiant l'expérience. Avec plus de dix ans d'ancienneté, le programme MIL (Michelin Innovation Lab) a accompagné ou acculturé environ un millier de collaborateurs. Il annonce quatre entreprises au stade de *scale-up* : Watéa, Resicare, AraNea et Wisamo. Or, il est frappant d'observer qu'au passage au



« Si l'on s'intéresse à l'augmentation de la valeur de marché de l'entreprise, les avantages d'une organisation émergente qui prend appui sur un organisme existant déjà puissant plutôt que de systématiquement devoir repartir de la graine originale plantée dans un sol qu'il aura fallu préalablement dégager sont manifestes. On peut sûrement y voir d'ailleurs ce que les financiers appellent un effet de levier. On peut aussi y voir deux types différents de compétition : l'une avec un départ lancé (*daisugi*) par opposition à l'autre avec un départ arrêté (la graine dans le sol). »

Hendrik Voogd, peintre, *Italian Landscape with Umbrella Pines*, huile sur toile, 1807. Amsterdam, Rijksmuseum.

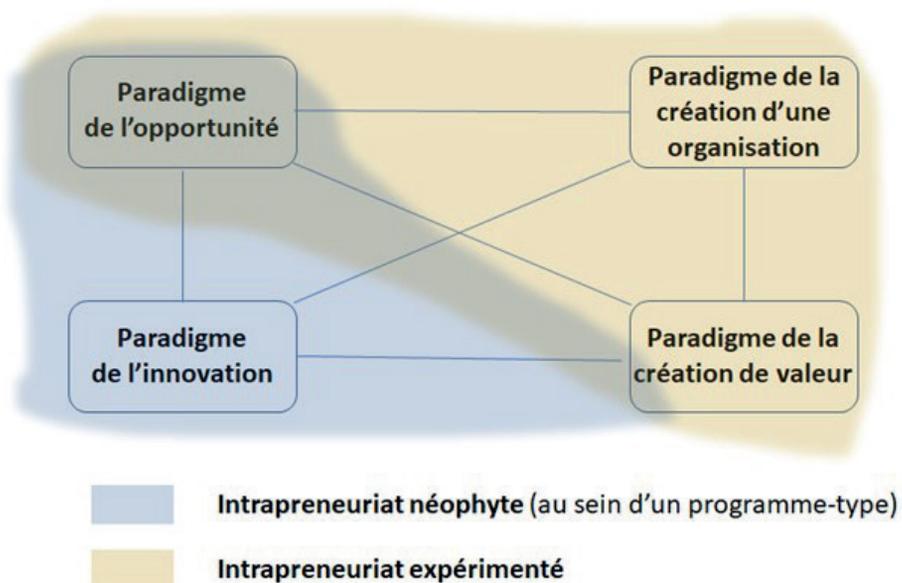


Figure 2 : Positionnement des points forts respectifs des deux types d'intrapreneuriat dans le cadre théorique de Verstraete et Fayolle (2005) (quatre paradigmes et six liens).

	Intrapreneuriat néophyte	Intrapreneuriat expérimenté
Paradigme de l'opportunité	Inventeur	Développeur
Paradigme de l'organisation	Compétence non déterminante	Expertise confirmée
Paradigme de l'innovation	Plutôt technologique, de rupture et peu liée au reste du groupe	Non technologique et imbriquée dans l'organisation (actifs existants)
Paradigme création de valeur	Faibles résultats	Résultats Forts
Logique de gestion	Gestion de portefeuille (par lot)	Unitaire (opportunité stratégique)

Figure 3 : Comparaison des deux types d'intrapreneuriat (tableau de synthèse).

stade de la *scale-up*, toutes ces entreprises ont vu leur management évoluer significativement dans le sens de l'expérience et de la compétence organisationnelle. Soit des intrapreneurs expérimentés, au sens où nous l'avons défini, prennent les rennes parfois à la demande des porteurs initiaux (dirigeants-fondateurs), soit ils viennent épauler l'équipe initiale. On retrouve par exemple un ancien cadre dirigeant du Groupe à la tête d'une *scale-up*. Un recrutement extérieur est également apparu nécessaire dans un autre cas, où l'entreprise devait ouvrir son capital vers un partenaire externe. Michelin mobilise et engage donc largement des intrapreneurs néophytes qu'elle accompagne jusqu'à un certain stade, et constate qu'elle doit faire appel en partie ou en totalité à des intrapreneurs plus expérimentés pour réussir à transformer les premières réussites en entreprises à forte croissance (création de valeur). Faut-il parler d'un programme à deux étages ?

Chez EDF, le cas Exaion est souvent cité en exemple. Cette *start-up* offre des services *high-tech* dans le domaine de la Blockchain en récupérant des supercalculateurs réformés. On retrouve ici la notion d'innovation *daisugi* décrite précédemment. L'entreprise est portée par un duo de cofondateurs qui correspond sur plusieurs points à notre description de l'intrapreneuriat expérimenté. L'un est un ancien membre du comité de direction de la direction informatique (DSIT), l'autre, après une activité de *trader*, était entré chez EDF au sein du fonds d'investissement dans les *start-up*. En outre, la présidence d'Exaion est désormais assurée par le directeur de la DSIT, qui apporte de fait un supplément d'expérience, un rôle protecteur et une articulation avec la stratégie du Groupe.

Dernière *start-up* intrapreneuriale en date, annoncée par EDF en septembre 2023, Oklima, qui développe des solutions de contribution carbone (réduction ou séquestration d'émissions) est cofondée par un profil correspondant au profil expérimenté décrit ci-avant.

Il était précédemment directeur recherche et innovation de EDF Innovation Lab.

Enfin, la structure Pulse, qui héberge les *start-up*, ne se résume pas à un incubateur puisqu'elle pilote opérationnellement l'ensemble des initiatives de *corporate entrepreneurship* du Groupe (incubateur, design d'innovation, investissement dans les *start-up* (cvc)...). On notera avec intérêt qu'après cinq années d'expérience sous cette forme, Pulse souhaite davantage recadrer les initiatives intrapreneuriales sur les axes stratégiques de l'entreprise, à l'instar d'Oklima. Ainsi, au lieu de ratisser large pour chercher toutes les idées à potentiel, le Groupe EDF à l'intention de définir les axes et des domaines dans lesquels il attend des idées prometteuses à accompagner. Le programme Pulse s'apprête donc à s'éloigner des principes fondateurs des programmes d'intrapreneuriat classiques pour se rapprocher davantage d'initiatives plus sélectives choisies par l'entreprise, comme on l'a vu précédemment chez Casino.

Conclusion

Notre recherche tend à prouver qu'en termes de création de valeur, prise au sens capitalistique de la valeur de marché de la société créée, certains dispositifs de gestion mal connus obtiennent de meilleurs résultats que les initiatives gérées par des programmes classiques, et que plusieurs de ces derniers, parmi les plus matures, font évoluer leurs politiques pour se rapprocher des caractéristiques de ces dispositifs alternatifs.

En comparant ainsi deux dispositifs au regard de leurs performances respectives, nous reprenons à notre compte la définition de la recherche en gestion de Dumez (2014) : « La gestion comme discipline s'intéresse aux conditions de félicité des dispositifs, c'est-à-dire aux conditions de leur réussite ou de leur échec. »

La difficulté des programmes d'intrapreneuriat pour créer de la valeur semble davantage due aux limites de la méthode employée et à ses inspirations implicites, importées de la mythologie *start-up*, qu'à une malédiction supposée de la grande entreprise de lutter contre la senescence.

Tout ou presque oppose les deux types d'intrapreneuriat analysés : la nature des idées, le type d'innovation, les profils des intrapreneurs, les dispositifs habilitants, l'autonomie des intrapreneurs, la logique de gestion des initiatives, l'affichage politique, les bénéfices retirés... Observer l'intrapreneuriat sans étudier de près ces éléments structurants condamnent probablement l'observateur à rester sur l'écume de la vague intrapreneuriale.

L'intrapreneuriat expérimenté a été mal étudié jusqu'ici, car les entreprises communiquent peu sur la logique intrapreneuriale d'initiatives unitaires et opportunistes, plus stratégiques et plus confidentielles par nature. Ce type d'intrapreneuriat est donc plus difficile d'accès pour la recherche, mais il existe, et le Groupe Casino n'est pas unique ou isolé comme nous avons pu le montrer. C'est un cas révélateur au sens de Yin (1984).

Naturellement, ces résultats nécessitent d'être confirmés et précisés par des recherches complémentaires.

Elles pourraient, au-delà du différentiel de création de valeur, comparer les deux types d'intrapreneuriat sur d'autres résultats (notamment ceux déjà identifiés par Bouchard), et s'intéresser à la notion d'imbrication/indépendance de l'initiative intrapreneuriale avec le reste du groupe, et préciser, voire détailler la notion de compétence organisationnelle nécessaire pour chaque type d'intrapreneuriat.

Si sur le critère de la création de valeur, l'intrapreneuriat expérimenté est sensiblement plus performant que l'intrapreneuriat néophyte, il est moins performant sur d'autres critères plus orientés RH (compétence individuelle ou collective, culture entrepreneuriale, attractivité et rétention des talents), pour lesquels les programmes d'intrapreneuriat classiques produisent des effets positifs.

La notion de programme d'intrapreneuriat présente des angles morts et de sérieuses limitations. Elle est doublement mal nommée, car elle ne centre pas le sujet sur le véritable objectif, le rajeunissement de la grande entreprise (résultat), mais sur le seul effet volume des intrapreneurs accompagnés (moyens), d'une part, et suggère qu'il n'existe qu'une voie intrapreneuriale, d'autre part. Nous préférons parler de politiques pro intrapreneuriat dont on peut comparer la performance des dispositifs mis en œuvre (agencement de ressources, de structures, de discours, de culture...).

Bibliographie

AMO B. W. (2020), "Corporate entrepreneurship and intrapreneurship-related innovation among employees", *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(2), pp. 144-158.

- AGGERI F. (2023), *L'innovation mais pour quoi faire ? essai sur un mythe économique*, social et managérial. Seuil.
- BRUYAT C. (1993), *Création d'entreprise, contributions épistémologiques et modélisation*, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France, École supérieure des Affaires, Grenoble II.
- BOUCHARD V. (2020), « L'intrapreneuriat n'est pas une mode », *Le Libellio d'Aegis*, 16(1), printemps, pp. 25-28.
- COOPERA. C., FOLTAT B. & WOO C. (1995), "Entrepreneurial information search", *Journal of Business Venturing*, 10(2).
- DUMEZ H. (2014), « Qu'est-ce qui fait la spécificité des sciences de gestion ? Dispositifs et performance », *Le Libellio d'AEGIS*, 10(1), printemps, pp. 65-68.
- DRUCKER P. (1985), *Entrepreneurship and innovation: Practices and principles*, New York, Harper Business.
- DUCHÉNEAUT B. (1995), *Enquête sur les PME françaises : identité, contexte, chiffres*, Editions Maxima L. Mesnil.
- GARTNER W. B. (1988), "Who is an entrepreneur? Is it a wrong question?", *American Journal of Small Business*, 12(4), Spring, pp. 11-31.
- GIBERT C. & BEN MAHMOUD JOUINI S. (2020), « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année. Les managers de labs d'innovation face aux contradictions entre mandat et gouvernance », *Revue Française de Gestion*, 286(1), pp. 35-55.
- GUTH W. D. & GINZBERG A. (1990), "Editor's introduction: Corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 5-15.
- FAYOLLE A. (2002), « Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : quelques idées et pistes de recherche », CERAG.
- LENFLE S. & MIDLER C. (2003), « Gestion de projet et innovation », *L'encyclopédie de l'innovation, Economica*, pp. 49-69.
- HERNANDEZ E.-M. (2009), « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°195.
- HLADY-RISPAL M. (2015), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, n°253, pp. 251-266.
- PESQUEUX Y. (2022), « La fable de l'entrepreneuriat en Afrique », *Organisation et Territoires*, 31(1).
- PINCHOT G. (1985), *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper & Row,.
- SARASVATHY S. (2001), "Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *The Academy of Management Review*, 26(2), pp. 243-263.
- SHARMA P. & CHRISMAN J. J. (1999), "Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship", *Entreprise Theory Practice*, 23, pp. 11-27.
- STOPFORD J. M. & BADEN-FULLER C. W. F. (1994), "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Review*, vol. 15, issue 7, September, pp. 521-536.
- SHANE S. & VENKATARAMAN S. (2000), "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 217-226.
- VERSTRAETE T. ET FAYOLLE A. (2005), « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'entrepreneuriat*, 4(1).
- YIN R. K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*, Beverly Hills, Sage Publications.