

L'«INTRAPRENEURIAT»

L'organisation innovante



Au-delà des mythes (Apple, Google, 3M), certaines organisations semblent plus aptes à gérer l'innovation que d'autres. Quel est leur secret ? Que font-elles mieux que les autres ? Suffit-il seulement de dépenser plus en R&D, d'installer un portail à idées ou d'organiser des séminaires de créativité ? Comme nombre d'entreprises l'ont expérimenté, poser la question c'est déjà y répondre...

par Françoise de VIRON et Benoit GAILLY, professeurs à la Louvain School of Management et co-directeurs du programme exécutif en gestion de l'innovation.

Les organisations innovantes combinent deux approches : l'organisation dynamique et l'organisation entrepreneuriale.

L'organisation dynamique est celle qui est gérée de manière à pouvoir systématiquement et continuellement :

- Identifier des opportunités, en interne et dans son environnement.
- Les valoriser et concentrer ses moyens sur les plus prometteuses, en fonction de ses objectifs et de sa stratégie.
- Mobiliser ses parties prenantes pour mettre en œuvre ces opportunités, qu'il s'agisse de nouvelles offres [notamment des innovations «produits»] ou de nouvelles manières de réaliser ses offres [notamment des innovations «process» et «organisationnelles»].
- Une stratégie [quel cap ? quelles ressources ?] largement diffusée et acceptée en son sein, souvent initiée dans un mouvement «top-down» mais aussi co-construite avec des parties prenantes à différents échelons.

Faire ces quatre choses mieux que ses concurrents peut impliquer pour certaines organisations d'investir en R&D, en portail à idées ou en créativité. Mais innover c'est bien plus qu'avoir des (bonnes) idées. Celui qui gagne c'est celui qui réussit le changement [le convaincant], pas nécessairement celui qui invente [le convaincu]. Là, intervient la capacité à entreprendre.

L'organisation entrepreneuriale est celle qui crée en son sein un environnement permettant à ses employés et à ses équipes de prendre des initiatives, en d'autres mots d'être entrepreneurs. Mais si sur papier tout le monde (ou presque) est pour l'entrepreneuriat au sein des organisations [«l'intrapreneuriat»], peu d'organisations comprennent ce que font les intrapreneurs [comment les reconnaître] et ce qui les stimule ou les freine [comment les encourager].

Que fait un intrapreneur ? La première chose qu'il fait, c'est ne pas travailler seul. Loin du mythe du héros solitaire, l'innovateur est celui qui arrive à convaincre d'autres de le suivre. Qu'auraient réalisé Bill Gates ou Steve Jobs seuls sur une île déserte ?

Que font l'intrapreneur et son équipe ? Ils sont capables de reconnaître dans leur quotidien, dans leur entreprise, dans leur environnement, de nouvelles choses à faire ou de nouvelles manières de faire les mêmes choses. Selon l'expression de Norbert Alter, ce sont des éléments déviants ou perturbateurs, mais pas seulement :

- Ils sont capables d'évaluer si ces choses en valent la peine et les peaufiner ou les adapter si nécessaire.

- Ils sont capables de les «vendre» en interne afin de convaincre les autres de changer
- Ils sont capables de mobiliser les ressources et les talents nécessaires pour faire bouger les choses au sein de leur organisation. Ils sont convaincus ET convaincants. Ils ont aussi besoin de temps, de chance et de personnes prêtes à les écouter.

Mais qui sont-ils, ces intrapreneurs ? Répondre à cette question, c'est d'abord tuer le mythe selon lequel on naît entrepreneur, qu'il y a deux catégories de personnes, les entrepreneurs et les autres. Être entrepreneur, c'est un comportement, pas un gène. Tout le monde peut adopter un comportement entrepreneurial, par nécessité ou par opportunité, dans sa vie privée, familiale, associative ou dans sa vie professionnelle, à une période de sa vie plutôt qu'une autre.

La question est donc : comment stimuler ces comportements «intrapreneuriaux» ? Comment convaincre ses employés et ses équipes de prendre l'initiative ici – dans leur organisation – et maintenant ? Comment les encourager à initier ce mouvement «bottom-up» ?

Ce qui pousse les personnes à vouloir agir en intrapreneurs c'est :

- la satisfaction personnelle qu'ils pensent pouvoir en retirer ;
- les encouragements (ou non) des personnes qui les entourent ;
- le sentiment (ou non) qu'ils peuvent y arriver, que changer les choses est possible.

Chaque organisation peut donc faire le diagnostic des facteurs favorisant en son sein les comportements intrapreneuriaux, par exemple en identifiant les éléments de satisfaction professionnelle ou d'engagement de ses équipes ou en analysant les modes d'encouragement existant [reconnaissance, primes, etc.]

Elle peut donc aussi agir en conséquence : est-ce vraiment seulement un manque de créativité, d'argent ou de temps ? Elle peut le faire en particulier en mettant plus systématiquement en valeur des exemples permettant l'augmentation du sentiment «d'efficacité personnelle» et l'émulation (les «success stories»), en aidant ses équipes à développer leurs compétences [gérer l'innovation, cela s'apprend !] et en encourageant non pas la prise de risque mais l'expérimentation et l'apprentissage.

À chacun de voir dans quelle mesure son organisation est assez dynamique et assez entrepreneuriale, d'identifier les points faibles et les leviers et agir, peut-être en investissant en R&D, en portail à idées ou en créativité ; peut-être pas... ■