

**LA DYNAMIQUE  
ENTREPRENEURIALE  
DANS LES GRANDS GROUPES**

Novembre 2004

© Institut de l'entreprise, 2004  
Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution  
réservés pour tous les pays

Directeur de la publication : Jean-Pierre Boisivon, Délégué général de l'Institut de l'entreprise

# SOMMAIRE

---

<b>PRÉFACE</b> .....	<b>5</b>
<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>13</b>
<b>I. DE L'ENTREPRENEURIAT À L'INTRAPRENEURIAT</b> ..	<b>17</b>
1. L'ENTREPRENEUR, LA FIGURE DE RÉFÉRENCE .....	17
2. L'INTRAPRENEURIAT : UN TRANSFERT PROBLÉMATIQUE .....	21
<b>2. LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE PAR LES GRANDS GROUPES POUR ENCOURAGER EN INTERNE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE</b> ...	<b>27</b>
1. LE MODÈLE DE L'ENCLAVE : L'ENTITÉ DÉDIÉE .....	28
2. LE MODÈLE DE LA DISSÉMINATION : L'ÉQUIPE LÉGÈRE .....	31
3. LE MODÈLE DE L'IMPRÉGNATION : LA REVENDICATION D'UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE .....	34
4. LE MODÈLE DE L'« ACQUISITION APPRENANTE » : LE FONDS DE CAPITAL-RISQUE INTERNE .....	37
5. LE MODÈLE DU BOUTURAGE : LE RECOURS À L'ESSAIMAGE .....	40
6. SYNTHÈSE : ARTICULATION MATRICIELLE DES MODÈLES ENTREPRENEURIAUX .....	45

<b>3. DES OBJECTIFS AUX RÉALITÉS : OBSTACLES ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE .....</b>	<b>49</b>
1. LES OBJECTIFS POURSUIVIS .....	49
2. LES OBSTACLES MAJEURS À LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE ...	54
3. LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS .....	58
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>69</b>
PRÉSENTATION DES RAPPORTEURS .....	73
LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL .....	75
LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES .....	76
REMERCIEMENTS .....	77
ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES .....	79

## PRÉFACE

**L**e rapport de l'Institut de l'entreprise arrive à point nommé en identifiant avec précision l'un des leviers majeurs de la compétitivité de nos entreprises : l'innovation. Considérée en elle-même, celle-ci court toujours le risque d'être coupée de ses applications et de ses marchés. Or c'est précisément dans le passage de l'idée au marché que se joue la capacité d'une entreprise à marquer réellement sa différence. Il ne suffit plus alors de maîtriser les dimensions de faisabilité technique et d'avoir estimé la viabilité économique des projets innovants, il s'agit surtout de mettre en œuvre des processus entrepreneuriaux pour mobiliser les équipes ad hoc, pour exploiter les opportunités ouvertes et maîtriser les risques qui leur sont associés.

On réduit trop souvent l'entrepreneuriat à l'individu créateur d'entreprise ou aux structures de petite taille – start-up ou PME. Pourtant l'impulsion d'une dynamique entrepreneuriale est également au cœur des préoccupations des grands groupes qui, s'ils veulent poursuivre leur développement, doivent sans cesse conquérir de nouveaux marchés et inventer de nouveaux produits et services... L'ampleur de leur organisation et le poids des situations acquises avec le temps pèsent parfois sur leur aptitude à prendre des risques et à se montrer réactives. Mais, comme en attestent les nombreux exemples cités dans ce rapport, nombre d'entre elles ont trouvé, chacune à leur manière, les moyens d'acclimater en interne l'esprit d'entreprise. En s'adaptant à un contexte toujours particulier (secteur, clients, industrie), elles ont su se ménager des espaces d'inventivité et de création renouvelées.

De la même manière, il arrive que nos managers éprouvent un sentiment d'infériorité par rapport à l'entrepreneur auto-employé, libre apparemment de créer son propre univers. C'est le véritable défi que nous pose aujourd'hui la rétention des talents. Comment retenir ceux qui sont porteurs de l'avenir, qui créeront les nouveaux business, si nos règles du jeu les paralysent et empêchent leur éclosion, les conduisant parfois au départ ? Là encore, plusieurs exemples analysés dans le rapport laissent penser qu'il est possible

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DANS LES GRANDS GROUPES

d'agir de manière différenciée et d'adapter nos systèmes de management pour faire croître les « intrapreneurs ».

Bien sûr, il ne s'agit pas, comme le rappellent les auteurs, de mettre les managers entrepreneurs en haut du piédestal et d'oublier les managers gestionnaires ! Seules les entreprises ambidextres, à la fois innovantes et compétitives sur leurs coûts, franchissent les barrières du succès.

Dans l'environnement actuel, où, face à la montée des acteurs indiens et chinois, chacun est menacé du syndrome d'externalisation appauvrissante et de repli sur un cœur de métier qui se réduit, le mot d'ordre « Osez, entreprenez ! » est plus que jamais d'actualité.

**Gilles Péliçon**  
**Président-directeur général de Bouygues Telecom**

# RÉSUMÉ

Depuis quelques années, on reparle beaucoup d'entrepreneuriat au sein des grands groupes (« intrapreneuriat »). Plusieurs raisons nous invitent à penser qu'il ne s'agit pas là d'un simple effet de mode :

- le développement rapide des pays émergents ouvre de vastes territoires aux entreprises qui souhaitent conquérir de nouveaux marchés ;
- la pression continue exercée sur les coûts a rendu progressivement illusoire toute approche de réduction de coûts incrémentale. L'impératif de compétitivité passe par la recherche d'innovations et par la mise en place de nouveaux modes organisationnels ;
- les nouvelles technologies accélèrent la reconfiguration de la chaîne de valeur ajoutée ; par ailleurs, dans plusieurs secteurs, elles contribuent à un raccourcissement incessant des cycles de vie des produits, qui place l'innovation au cœur des stratégies de croissance ;
- dans des secteurs autrefois perçus comme stables tels que l'électricité, le gaz ou la téléphonie, les changements réglementaires remettent radicalement en cause les effets de rente ;
- les sorties de bas de cycle de plusieurs secteurs tels que les télécommunications ou les semi-conducteurs ont relancé les espoirs de croissance. Il s'agit dès lors de passer d'une logique de réduction de coûts à une stratégie de croissance en libérant les énergies créatives dans l'entreprise.

## I. DE L'ENTREPRENEURIAT À L'INTRAPRENEURIAT

L'entrepreneuriat peut renvoyer à un état d'esprit ou à une dynamique d'action. L'esprit entrepreneurial recouvre les qualités que l'on attribue communément à l'entrepreneur : la prise de risque, l'esprit d'initiative, l'audace, la pugnacité... Au-delà de ces traits qui traduisent un tempérament, l'entrepreneur se distingue d'abord par sa capacité à reconnaître des opportunités de développement là où d'autres ne verront qu'absence de marché et complications. La dynamique d'action de l'entrepreneur réside quant à elle dans sa capacité à faire advenir quelque chose de nouveau.

La figure de l'entrepreneur se distingue de celle du manager sur plusieurs points :

- le premier écart porte sur la nature de l'investissement initial : l'entrepreneur investit son propre argent, alors que le manager agit dans le cadre du budget de l'entreprise, et doit maximiser l'utilisation d'une ressource limitée que celle-ci lui confie ;

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DANS LES GRANDS GROUPES

- l'entrepreneur choisit librement ses collaborateurs ; c'est rarement le cas pour un manager ;
- enfin, en devenant son propre employeur, l'entrepreneur se donne les moyens de définir une vision novatrice, d'identifier les évolutions de son secteur et de mettre en œuvre des stratégies audacieuses sur le moyen / long terme ; le manager a quant à lui pour tâche de mettre en œuvre des orientations de politique générale qu'il n'aura généralement contribué à définir qu'à la marge.

Le transfert d'une dynamique de type entrepreneurial au sein d'une grande entreprise se heurte également à des obstacles de nature stratégique et organisationnelle. Les entreprises la considèrent rarement comme une exigence cruciale dans la mesure où elle leur paraît sans rapport avec leurs préoccupations de court terme, excepté dans les cas de redressement. Elle peut également présenter certains risques, liés en particulier à la difficulté de mettre en œuvre une logique entrepreneuriale, porteuse de transversalité et d'ouverture, dans une organisation hiérarchique de grande taille.

On insistera donc sur les deux points suivants :

- en premier lieu, entrepreneurs et managers possèdent des modes de fonctionnement et des logiques couramment dissociées : il s'agit donc de voir si certains dispositifs organisationnels peuvent permettre de réduire ou du moins d'accorder ces différences ;
- par ailleurs, la nature même d'une grande entreprise tend à s'opposer à tout effet perturbateur de l'ordre établi. La dynamique entrepreneuriale, synonyme d'autonomie et génératrice de désordres créateurs, doit donc s'acclimater dans le cadre d'univers déjà fortement structurés.

## II. LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE PAR LES GRANDS GROUPES POUR ENCOURAGER EN INTERNE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

Afin d'acclimater la dynamique entrepreneuriale, les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs fondés sur des architectures très différentes. Nous en avons identifié cinq types, renvoyant chacun à des contextes industriels et organisationnels distincts :

- la création d'une entité dédiée, qui a pour vocation d'initier, de porter ou d'appuyer des initiatives entrepreneuriales au sein du groupe (modèle de l'enclave, illustré par EDF et sa cellule Business Innovation) ;
- la désignation d'une équipe légère, chargée de promouvoir les valeurs entrepreneuriales au sein du groupe, équipe qui trouve sa place dans l'organisation traditionnelle de l'entreprise (modèle de la dissémination, illustré par le dispositif « Gaz de France Entreprendre ») ;
- la revendication d'une culture entrepreneuriale diffuse et non formalisée (modèle de l'imprégnation, illustré par L'Oréal) ;

- la création d'un fonds de capital-risque interne pour capturer les opportunités externes permettre les collaborations avec des start-up innovantes (modèle de l'« acquisition apprenante », illustré par le fonds Air Liquide Ventures) ;
- le recours à l'essaimage pour valoriser le développement d'activités qui passent par l'externe, et avec lesquelles l'entreprise mère conserve souvent un lien, d'ordre capitalistique ou commercial (modèle du bouturage, illustré par le dispositif de valorisation par l'essaimage mis en place par le CEA).

### III. DES OBJECTIFS AUX RÉALITÉS : OBSTACLES ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

Par-delà la diversité des formes qu'elles revêtent, les démarches entrepreneuriales mises en œuvre dans les grandes entreprises visent alternativement ou simultanément deux grands objectifs :

- la dynamisation de la gestion des ressources humaines. Par des actions de formation ou de sensibilisation, le manager est appelé à devenir lui-même un agent du changement de l'entreprise, capable de libérer l'énergie entrepreneuriale de ses équipes ;
- l'encouragement de l'innovation et le *business development*. Les programmes dits de « corporate entrepreneurship » visent à stimuler la créativité des équipes, en les mettant en situation d'identifier puis de développer les opportunités de nouveaux business.

La mise en œuvre de telles démarches se heurte à différents types d'obstacles.

Certains sont de nature culturelle : un style de management se tenant éloigné des sources de l'innovation (R&D, clients...) et privilégiant l'homogénéisation des comportements est de nature à faire s'écarter progressivement les profils entrepreneuriaux. De la même manière, une organisation imprégnée de rationalisme réducteur d'incertitude et incitant à l'usage intensif d'outils de planification des tâches réduit sensiblement et durablement les marges de liberté et exclut les démarches de tâtonnement et d'essais exploratoires. Enfin, l'importance attachée aux résultats à court terme s'avère peu compatible avec l'approche patiente, assise sur le long terme, qui est celle de l'intra-preneuriat.

D'autres obstacles relèvent davantage d'enjeux organisationnels : la standardisation des procédures de contrôle de gestion conduit souvent à des calculs de coûts et de rentabilité non adaptés aux projets émergents ; une bureaucratie excessive qui génère de longues chaînes d'autorisations à demander empêche un *feedback* rapide ; enfin un système de récompenses inadéquat entraîne une absence de reconnaissance de la prise de risque liée à des comportements innovants qui décourage de telles démarches.

L'examen des dispositifs mis en place par les entreprises pour lutter contre ces freins conduit à dégager cinq facteurs clés de succès :

- la définition d'une vision ambitieuse à cinq ans : seule une vision qui place l'effort à une certaine hauteur et dessine une ambition qui suscite le rêve peut mobiliser les énergies.

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DANS LES GRANDS GROUPES

La définition de la stratégie et de ses objectifs donne l'orientation générale des comportements attendus de la part des collaborateurs ;

- une équipe dirigeante clairement impliquée dans la conduite du changement : la formalisation de la stratégie demeure sans effet si le style de management, et notamment celui pratiqué au sommet, ne coïncide pas avec l'exhortation stratégique ;
- des dispositifs de motivation innovants. Le système de récompenses joue naturellement un rôle clé : des *incentives* sous la forme de bonus, d'octroi de stock-options, de promotions accélérées ou de cession de parts dans la « start-up interne » sont de nature à retenir ou à encourager les comportements entrepreneuriaux. Pour autant, les récompenses extra-financières ne sont pas à négliger : au moins autant que par le gain, les intrapreneurs sont motivés par les effets de reconnaissance (distinctions, récompenses symboliques, accès facilité aux financements internes) ou par un surcroît d'autonomie dans la conduite de leur activité ;
- une organisation adaptée à l'exigence de réactivité : l'entreprise qui cherche à devenir plus réactive et innovante n'échappe au chaos que si elle sait se forger des instruments de contrôle ad hoc. Il s'agit en fait de gérer simultanément deux systèmes de pilotage opposés, l'un dédié à l'optimisation des ressources existantes, et l'autre tourné vers la capture de nouvelles opportunités de développement ;
- une culture d'entreprise tournée vers l'innovation : en encourageant l'innovation et la prise de risque, les managers aident à créer une culture dont en retour les normes renforcent la posture entrepreneuriale ; le style de management et le système de valeurs propre à l'entreprise se consolident alors mutuellement.

## CONCLUSION

Il serait absurde de prêcher, en matière d'intrapreneuriat, la supériorité d'un modèle organisationnel sur un autre : la pertinence d'une démarche entrepreneuriale s'apprécie au cas par cas, en fonction de la culture de l'entreprise, de son style de management et son environnement économique. Pour autant, la responsabilisation des acteurs s'impose comme le corollaire de la liberté qui leur est consentie dans l'accomplissement de leurs missions : jouir d'une grande autonomie et rendre des comptes paraissent les deux conditions structurantes d'un intrapreneuriat non débridé, qui sinon pourrait rapidement tourner au chaos.

On insistera pour conclure sur cinq pistes concrètes porteuses à nos yeux de progrès pour une meilleure acclimatation de la dynamique entrepreneuriale dans les grandes entreprises :

- replacer les opérations de réingénierie organisationnelle dans une perspective entrepreneuriale. Si les nouveaux processus sont généralement plus légers, moins coûteux et davantage orientés vers le client, ils n'éliminent pas pour autant les freins au développement des initiatives et de l'innovation. La seule obéissance au client peut représenter un risque considérable pour une entreprise qui devient incapable de s'inventer d'autres positionnements au travers de la conception d'offres créatrices ;

- rattacher les projets entrepreneuriaux directement à la direction générale. Il est essentiel de préserver les projets innovants contre les réactions conservatrices qui peuvent éventuellement venir de l'entreprise. La reconnaissance du caractère stratégique de tel ou tel projet, marquée par un rattachement organisationnel explicite, renforce grandement les chances de succès de l'initiative ;
- inscrire les actions de changement au cœur des dispositifs de formation. La place de la formation est essentielle, que ce soit pour initier de nouveaux projets à travers des modules d'intrapreneuriat destinés à favoriser l'émergence de nouveaux projets, ou pour développer un état d'esprit plus ouvert à la prise d'initiatives ;
- repenser la gestion de carrière des profils entrepreneuriaux. La mise sous tension permanente de l'entreprise redessine les missions du DRH. Celui-ci devra de plus en plus agir pour assurer la gestion des énergies et éviter le *burn-out*. Une rotation des populations de hauts potentiels devrait permettre de distribuer les efforts demandés dans le temps et d'organiser de véritables trajectoires dont chaque étape marquerait une progression réelle ;
- développer l'implication entrepreneuriale en favorisant l'intéressement financier des parties prenantes. Dans un certain nombre de grandes entreprises, des expériences concluantes ont été conduites, donnant aux cadres la possibilité de prendre des participations dans des « start-up internes » et de jouer le rôle de coach. La posture d'actionnaire, voire de capital-risqueur, permet à chacun de se familiariser avec l'univers entrepreneurial et d'ouvrir l'éventail de ses perspectives. Une implication de nature capitalistique renforce le lien attendu entre les risques encourus au travers d'un projet de nouvelle activité et le retour que peuvent en attendre les partenaires associés.

Aujourd'hui, par-delà la diversité des dispositifs mis en œuvre, les grands groupes se montrent de plus en plus convaincus de la nécessité d'impulser en leur sein une dynamique entrepreneuriale pour accroître leur compétitivité. Il leur reste désormais à inscrire cet effort dans la durée, et au premier rang des priorités stratégiques du management.



## INTRODUCTION

*« Une entreprise peut améliorer sa productivité en restructurant, en réduisant la bureaucratie et par le downsizing, mais elle ne peut pas maintenir la croissance de sa productivité à un haut niveau sans un changement culturel »*

Jack Welch, ancien président de General Electric.

**D**epuis quelques années, on reparle beaucoup d'entrepreneuriat au sein des grands groupes (« intrapreneuriat » ou *corporate entrepreneurship*). Un tel engouement manifeste-t-il un simple effet de mode ? Cinq raisons laissent à penser qu'il n'en est rien.

**En premier lieu, le développement rapide des pays émergents, et notamment de la Chine, ouvre de vastes territoires quasi vierges aux pionniers et aux défricheurs.** Plusieurs grandes entreprises ont su saisir cette opportunité grâce à **une culture tournée vers la conquête permanente de nouveaux marchés.** C'est par exemple le cas de **L'Oréal**, qui développe une stratégie visant à diffuser à l'échelle mondiale un nombre limité de gammes de produits cosmétiques jouissant d'une forte notoriété. C'est également le cas d'un groupe comme **Carrefour**, dont la culture et le mode de management sont profondément orientés vers la conquête de nouveaux marchés à l'international - d'abord en Espagne, au Brésil, en Argentine, et par la suite en Asie. Ce développement, hors des frontières de l'Hexagone, apparaît aujourd'hui comme le moteur de croissance rentable du groupe.

Un autre facteur du renouveau de la dynamique entrepreneuriale au sein des grands groupes réside dans **la pression continue exercée sur les coûts**, renforcée par les mouvements d'*outsourcing* vers les pays à faible coût de main-d'œuvre. **Cette tendance a rendu progressivement**

**illusoire toute approche de réduction de coûts incrémentale.** De ce fait, l'impératif de compétitivité par les coûts implique aujourd'hui une reconfiguration radicale des chaînes de valeur ajoutée, qui passe nécessairement par la **recherche continue d'innovations** et par la mise en place de **modes organisationnels de type projet**, à la fois flexibles et réactifs.

Le secteur de la défense illustre cette évolution, sous la pression des clients, d'une offre de produits manufacturés (comme, par exemple, construire un satellite émetteur) à une fourniture de prestations intégrées (assurer l'émission sur différents canaux pendant une période définie). Les strates organisationnelles de l'entreprise se voient ainsi radicalement remises en cause, contraintes d'apprendre de nouvelles logiques de coopération et d'inventer de nouvelles règles du jeu entre divisions (partage des marges, comanagement de la relation clients...).

Les nouvelles technologies accélèrent, avec une intensité variable selon les secteurs, la reconfiguration de la chaîne de valeur ajoutée, à travers la désintermédiation des échanges, l'externalisation d'étapes de production et l'émergence de nouveaux entrants. Ce contexte complexe et mouvant requiert souvent pour les entreprises impliquées le développement d'une culture entrepreneuriale qui les aide à s'adapter, à anticiper et à développer en permanence leurs avantages concurrentiels.

Plus profondément, dans certains secteurs tels que les **NTIC**, l'innovation doit être permanente compte tenu du **raccourcissement incessant des cycles de vie des produits**. L'effet de rente étant quasi nul, les acteurs sont contraints d'innover sans arrêt : ils ne peuvent escompter aucun revenu récurrent, à l'exception possible de la maintenance – et encore celle-ci peut-elle être remise en question dès lors que la baisse des prix autorise le remplacement du produit ou service existant à un tarif inférieur au coût de la maintenance. **L'alternative est claire : innover ou disparaître...**

Par ailleurs, **même dans des secteurs autrefois perçus comme stables tels que l'électricité, le gaz ou la téléphonie, les changements réglementaires remettent radicalement en cause les effets de rente**. Ainsi, l'apparition de concurrents optimisant leur offre pour des secteurs géographiques ou des segments de clientèle donnés oblige les

acteurs historiques à revoir leur comportement, en passant d'une culture orientée vers la gestion de clientèle captive à une culture de vente en contexte concurrentiel.

Il est significatif, à cet égard, que London Electricity, filiale d'**EDF** au Royaume-Uni, ait choisi de nouer un partenariat avec Virgin pour mieux affronter les méthodes de vente sauvages de ses concurrents (qui n'hésitaient pas, pour certains d'entre eux, à débaucher les anciens usagers en leur proposant des bouteilles de champagne...) et se lancer ainsi dans la (re)conquête de nouveaux clients. L'inertie des contraintes héritées de leur situation antérieure rend le processus de mutation long et complexe pour la plupart des acteurs ; il n'en est pas moins indispensable pour assurer leur survie à moyen terme.

Enfin les **sorties de bas de cycle de plusieurs secteurs** tels que les télécommunications ou les semi-conducteurs ont relancé les espoirs de croissance et aiguisé les appétits : **il s'agit maintenant de passer d'une logique de réduction de coûts à une stratégie de croissance en libérant les énergies créatives dans l'entreprise.**

Notre approche nous conduira, dans un premier temps, à une définition de l'acte entrepreneurial, à savoir la création d'une nouvelle entreprise, et de sa mise en œuvre possible, sous le vocable d' « intrapreneuriat », dans le cadre d'une entreprise déjà existante.

Il s'agira ensuite d'étudier la nature des dispositifs mis en place par les grands groupes pour encourager en interne la dynamique entrepreneuriale.

Enfin l'on s'attachera à distinguer les obstacles et les facteurs clés de succès propres à une telle démarche.



# 1 DE L'ENTREPRENEURIAT À L'INTRAPRENEURIAT

---

**P**our qualifier la dynamique qu'elles souhaitent insuffler à leur organisation, les grandes entreprises ont recours à des expressions diverses : « esprit d'entreprendre », « esprit start-up » (STMicroelectronics), « intrapreneuriat » (Arcelor), « entrepreneuriat », autant de termes qui semblent revêtir des significations très différentes selon les contextes dans lesquels ils sont utilisés.

Lorsque l'on interroge les promoteurs de cet état d'esprit, leurs définitions sont rarement convergentes et souvent peu précisément articulées : **on demande aux managers de se comporter comme des entrepreneurs, mais on parvient rarement à aller au-delà de cette injonction.**

Dans tous les cas de figure, le souhait affiché est de s'approprier certains éléments qui caractérisent l'entrepreneur : imiter certains traits spécifiques de son comportement devient l'enjeu central.

## I. L'ENTREPRENEUR, LA FIGURE DE RÉFÉRENCE

Lorsque l'on évoque la figure de l'entrepreneur, quelles sont les significations couramment associées à l'emploi de ce terme ?

On peut distinguer deux grands types d'acceptions : l'emploi du terme « entrepreneuriat » peut renvoyer à un **état d'esprit** ou à une **dynamique d'action**. Ces deux acceptions ne sont pas exclusives mais elles mettent l'accent sur des dimensions très différentes.

### **L'entrepreneuriat, un état d'esprit**

L'esprit entrepreneurial qualifie souvent les qualités que l'on attribue couramment à l'entrepreneur. **Son comportement se caractérise par**

**un certain nombre de traits tels que la créativité, la prise de risque, l'esprit d'initiative, l'audace, la pugnacité...** Ces caractéristiques appartiennent à sa nature et traduisent avant tout un tempérament. Le manager doit tenter de se les approprier ou de les développer. L'entrepreneur apparaît comme le modèle du héros autonome, qui ouvre les voies et construit son propre cheminement. Il est celui qui sait « **identifier, évaluer et capturer une opportunité de développement sans se laisser limiter par les ressources dont on dispose** »<sup>1</sup>.

La première dimension distinctive de l'état d'esprit de l'entrepreneur réside dans sa **capacité à reconnaître des opportunités de développement là où d'autres ne verront qu'absence de marché et complications**. L'exemple de Scott Cook, fondateur et président d'**Intuit**, est à cet égard remarquable.

***Esprit entrepreneurial et création d'un nouveau marché : le cas d'Intuit***

*Scott Cook, fondateur d'Intuit, a lancé son logiciel de finance personnelle Quicken en 1984, alors même que le marché n'avait toujours pas décollé avec 42 produits concurrents...*

*En analysant le besoin des utilisateurs (tâche pénible et répétitive de faire ses comptes mensuellement pour tenir son budget) et les avantages du principal concurrent caché (le simple crayon), il a pu proposer une offre combinant simplicité d'usage, précision des calculs et prix attractif (70 % moins chère que la moyenne des prix du marché). Il a conquis ainsi plus de 10 millions d'utilisateurs et demeure le numéro 1, loin devant la solution développée par Microsoft (logiciel Money). En 2003, l'entreprise emploie 7 000 personnes, réalise un chiffre d'affaires de 1,65 milliard de dollars et un résultat net de 343 millions de dollars.*

*(Source : W. Chan Kim and R. Mauborgne, « Creating new market space », Harvard Business Review, January – February 1999)*

1. Source : H.H. Stevenson et J.C. Jarillo, « A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management », *Strategic Management Journal*, Summer special issue, 1990, n°11, 17-27.

La deuxième dimension distinctive de l'état d'esprit de l'entrepreneur réside dans le fait qu'il **sait échapper à la fatalité de la rareté des ressources et au désespoir dû à l'absence de moyens pour réaliser son projet**. L'entrepreneur ne s'arrête pas à considérer l'étendue des moyens dont il aura besoin pour réaliser ses objectifs. La plupart du temps, ces moyens sont dérisoires à l'instant donné. **Une part essentielle de son énergie va donc être consacrée à gérer de manière créative les ressources**, en multipliant les effets de levier, en jouant sur le troc, l'échange et le réseau pour obtenir un rendement maximal.

Forçons le trait pour opposer deux figures types : le **manager**, qui agit **dans le cadre strict d'un budget préétabli, aura à cœur de maximiser l'utilisation d'une ressource limitée qui lui a été confiée par l'organisation** ; à l'inverse, **l'entrepreneur** ne pose pas ce cadre comme acquis mais, au contraire, guidé par la vision de l'opportunité qu'il poursuit, **ne pensera aux ressources que dans un second temps, en vertu du principe selon lequel il vaut mieux « minimiser et contrôler plutôt que maximiser et posséder »**. Toute ressource qui pourra être mobilisée sans se transformer en frais fixes sera préférée à tout investissement qui deviendra vite un obstacle à la flexibilité. Un tel principe s'applique plus difficilement à un manager, qui sera toujours soucieux de la visibilité de son périmètre de responsabilité et préférera souvent accroître le champ des actifs qu'il gère directement. Ces deux modes d'action peuvent naturellement se retrouver chez un même individu selon la nature du contexte dans lequel il est plongé. Cependant il semble que les acteurs témoignent, dans la durée, d'une certaine préférence pour un mode d'action donné : ainsi certains excelleront à structurer et diriger des activités déjà parvenues au stade de maturité, tandis que d'autres préféreront agir dans le cadre de projets naissants, à construire de toutes pièces.

### **L'entrepreneuriat, une dynamique d'action**

La dynamique d'action de l'entrepreneur réside dans sa **capacité à faire advenir quelque chose de nouveau**. Elle se rapproche en cela de celle du créateur artistique. Ces deux êtres ne peuvent être définis qu'*ex post*, qu'une fois leurs œuvres accomplies : est entrepreneur celui qui sera parvenu à créer une nouvelle entreprise, une nouvelle organisation.

L'oubli de cette évidence peut conduire à se perdre dans de nombreux débats sur le caractère virtuellement ou potentiellement entrepreneurial de tel ou tel individu. Approfondissons l'exemple littéraire : sera écrivain celui qui aura écrit des livres, bons ou mauvais, couronnés de succès ou non. Rappelons qu'au sein de la famille Brontë (Charlotte, Branwell, Emily et Anne), le plus prometteur des talents était, de l'avis des proches, Branwell Brontë (1817-1848), et qu'il est mort après une vie misérable sans avoir produit les chefs-d'œuvre de ses sœurs. C'est bien l'acte créateur littéraire qui donne son statut à part à l'auteur, et au-delà de son comportement et de ses qualités, in fine, **c'est bien la création d'une nouvelle activité qui donne ses titres à l'entrepreneur.**

La démonstration faite de sa nature, c'est ce résultat. Pour y parvenir, il a mis en œuvre une dynamique d'action particulière qui est orientée vers ce but. Ce mouvement de création prend souvent la forme d'une quête obsessionnelle : l'entrepreneur mobilise tous ses efforts, concentre son entière énergie en vue de la réalisation de cet objectif. Pour réussir, il prendra des risques jugés excessifs par les tiers mais toujours mesurés à l'aune du risque de non-agir et des retours escomptés. L'entrepreneur ne se contente pas d'exploiter ce qui existe déjà mais décide, un jour, d'introduire un élément nouveau dans un marché donné. C'est ce qui fascine l'opinion : **l'entrepreneur est un être excessif qui force son destin en se fixant un but difficile et en l'accomplissant.** Loin d'être rebuté par les échecs, il les accepte comme autant d'épreuves à surmonter.

A ce stade de notre réflexion, nous pouvons déjà identifier les points suivants.

D'une part, l'entrepreneuriat présente **une double facette, selon qu'on l'envisage comme état d'esprit d'un individu ou comme processus de production effective.** Cette distinction permet de comprendre pourquoi l'entrepreneuriat peut être pratiqué en dehors de l'univers de l'entreprise : un homme politique pourra être qualifié d'entrepreneur selon qu'il manifeste les traits propres à un entrepreneur ou qu'il parvient à faire émerger un projet nouveau et à le faire vivre.

D'autre part, **on peut identifier de nombreuses manières d'entreprendre pour un individu : il pourra ainsi créer son entreprise**, en tant qu'artisan ou gérant de société, voire reprendre une société qu'il aura à charge de faire prospérer (création continuée) ; **il pourra également être salarié associé dans une entreprise de taille plus ou moins importante. Dans tous les cas, l'entrepreneur est maître de son action, il détient une part du capital de l'entreprise et il asseoit son pouvoir sur la propriété.**

## **2. L'INTRAPRENEURIAT : UN TRANSFERT PROBLÉMATIQUE**

Dans le cas des grandes entreprises, la question du transfert de la dynamique entrepreneuriale présente plusieurs difficultés qu'il s'agit préalablement d'éclaircir.

En première analyse, **plusieurs différences majeures semblent se faire jour entre le manager et l'entrepreneur**, rendant à l'avance vaine toute tentative de rapprochement des deux postures.

Le premier écart porte sur la **nature de l'investissement initial : l'entrepreneur investit souvent son propre argent, alors que le manager a recours au budget de l'entreprise**. Le droit de propriété s'oppose au lien salarial et entraîne une forte différence dans la nature des résultats attendus : l'entrepreneur risque son argent, et est en droit d'attendre un retour potentiellement illimité si le projet est un grand succès, ou s'expose à une perte complète si au contraire l'activité fait banqueroute. A l'opposé, le manager limite ses risques à sa carrière, et, en cas de succès, pourra au mieux prétendre à une prime ou un bonus.

Bien sûr, les systèmes de récompenses basés sur l'EVA ou la distribution de stock-options ont tenté de retrouver ce lien patrimonial pour **transformer les managers en salariés associés, copropriétaires minoritaires de l'entreprise**. Mais il semble que cette démarche n'ait pas été exempte d'effets pervers, en encourageant les comportements court-termistes et opportunistes chez un certain nombre de cadres pressés d'exercer leurs options et de réaliser leurs plus-values.

En ce qui concerne la constitution des équipes, **l'entrepreneur choisit librement ses futurs partenaires et construit ainsi la future équipe de direction. C'est rarement le cas pour un manager, qui hérite souvent d'une équipe** et doit de ce fait gérer ce que Peter Drucker a nommé le « staffing par incompétence ». Dans de nombreux cas, en effet, les responsables de la mobilité du personnel attribuent la priorité aux employés jugés ne plus occuper correctement leur poste et nécessitant d'être transférés...

La dépendance du manager est encore plus forte quand il s'agit de stratégie. **La légitimité incontestable de l'entrepreneur lui donne les moyens de définir une vision novatrice, d'identifier les évolutions de son secteur et d'impulser des stratégies audacieuses sur le moyen / long terme. Le manager a quant à lui pour tâche de mettre en œuvre des orientations de politique générale qu'il n'aura pas définies.** De même, l'entrepreneur fondateur peut imprimer sa marque sur l'organisation et susciter une culture spécifique. C'est lui qui donne personnellement les impulsions nécessaires au développement de l'entreprise et qui apparaît de fait comme le fédérateur de la culture du groupe. Le manager évolue de son côté dans une organisation qui l'a précédé, et il doit compter avec une culture déjà constituée et souvent facteur d'inertie.

A ces difficultés liées à la définition des rôles s'ajoutent plusieurs interrogations à caractère stratégique et organisationnel.

**En général, la dynamique entrepreneuriale n'apparaît pas aux grandes entreprises comme une exigence cruciale car elle concerne rarement leur survie à court terme, excepté dans les cas dits de redressement ou de revitalisation stratégique (*strategic renewal*).** L'enjeu de la dynamique entrepreneuriale semble tenir davantage à l'avenir à long terme de l'organisation, et les résultats escomptés semblent plus indirects : l'émergence de nouvelles activités ou l'amélioration de la réactivité organisationnelle relèvent d'un horizon de temps qui est rarement celui du très court terme.

La dynamique entrepreneuriale est également contre-intuitive et présente certains risques. En effet, **il peut paraître difficile de concilier la logique entrepreneuriale, porteuse de transversalité et d'ouverture, avec**

**une organisation hiérarchique de grande taille.** La gestion de projets innovants, la recherche d'opportunités situées dans les interstices de différentes activités impliquent de traverser les silos, de remettre en cause les spécialisations fonctionnelles ou produits, bref de bouleverser les territoires gardés. Par définition, les activités innovantes introduisent donc du désordre dans l'organisation et se heurtent frontalement aux procédures déjà établies, gardiennes de l'ordre et de la stabilité. Il existe donc un conflit permanent, une tension continue entre l'organisation et ses routines d'une part et l'innovation toujours porteuse de chaos et de remise en cause d'autre part.

De plus, développer la dynamique entrepreneuriale au sein d'un groupe peut pousser les salariés à rechercher davantage d'indépendance et **accentuer les comportements autonomes alors même que l'entreprise va logiquement chercher à conserver le contrôle des opérations pour maintenir un cadre d'action stable et cohérent.** Une multitude d'initiatives individuelles spontanées peuvent remettre en cause l'équilibre de l'ensemble et mettre en danger le business principal.

***Les effets d'une dynamique entrepreneuriale mal maîtrisée : le cas de Gemplus***

*Le cas de Gemplus apparaît ici exemplaire : la croissance rapide du groupe s'est effectuée par une multiplication d'initiatives entrepreneuriales conduisant les salariés à se disséminer dans le monde entier en conduisant des implantations de filiales, de laboratoires... Créé en 1988, le groupe comptait six ans plus tard des filiales dans 37 pays avec une présence commerciale dans plus de 50 pays, pour un effectif global de 5 000 salariés. La valorisation probablement excessive de l'esprit pionnier a entraîné de graves dysfonctionnements internes : ainsi, à la fin des années 1990, le groupe ne maîtrisait pas ses structures de coûts et semblait incapable de formaliser des procédures. A ce jour, l'entreprise n'a toujours pas réussi à retrouver sa rentabilité, réalisant un chiffre d'affaires de 749 millions de dollars pour une perte de 158 millions de dollars sur l'exercice 2003.*

L'un des enjeux clés est donc de savoir **combiner les deux logiques** et de **devenir une « entreprise ambidextre », alliant exploitation du métier de base et exploration de nouveaux territoires**. Reconnaître la répartition des rôles et la valeur ajoutée de chaque posture requiert un contexte culturel particulier et la mise en place de règles du jeu claires.

### **« L'entreprise ambidextre » : le cas de SKF**

*SKF, entreprise suédoise fondée en 1907 et leader mondial sur le marché du roulement à billes (CA 2003 : 4,5 milliards d'euros, 40 000 salariés dans le monde), illustre notre propos sur l'« entreprise ambidextre ».*

*SKF a en effet démontré une forte capacité à innover à la fois sur le plan des produits (technique d'analyse du signal vibratoire au fondement du système ABS) et sur le plan des services apportés aux clients dans un marché dont on estime traditionnellement qu'il est mature au point d'être souvent assimilé à un marché de commodités.*

*SKF est allé au-delà de la seule innovation produit en développant une nouvelle position stratégique, passant progressivement d'un marché de première monte (industrie) à un marché de la rechange. L'acte de vente ne porte alors plus seulement sur des pièces mais sur l'offre de solutions comprenant une création de valeur ajoutée mesurable et une durée de garantie de service : ainsi, l'Asset Efficiency Optimisation (Optimisation de l'Efficacité des Actifs) est un processus développé par SKF Reliability Systems pour améliorer la rentabilité d'une usine en optimisant le fonctionnement et la maintenance des équipements.*

*De fait, les interlocuteurs visés ne sont plus les responsables des achats mais les directeurs d'usines et la direction générale des entreprises. Afin de s'adapter à cette évolution, les collaborateurs du groupe ont dû faire l'apprentissage de nouvelles logiques relationnelles, orientées vers la prestation de conseil.*

*La vision a été forgée par le top management, qui l'a ensuite déclinée au sein de l'entreprise. Elle répond à l'intensification de la concurrence et à la pression sur les marges : SKF ne pouvait plus se contenter d'innover sur le seul plan des produits et a été conduite à initier une nouvelle dynamique entrepreneuriale.*

En résumé, il est important de garder à l'esprit les points suivants.

- En premier lieu, **il importe de ne pas donner une portée trop générale à l'opposition entre la figure de l'entrepreneur et celle du manager.** Quelle que soit sa créativité, **l'entrepreneur qui ne se soucie pas de la gestion au quotidien de l'activité dont il est responsable va tout droit à la catastrophe** ; symétriquement, **l'entreprise qui se contente de gérer l'existant sans se soucier d'innover et de remettre en cause les modèles établis court elle aussi à sa perte.** Autrement dit, le « bon » manager doit faire preuve d'une certaine capacité entrepreneuriale, tandis que le « bon » entrepreneur ne peut se dispenser d'une compétence de gestionnaire – l'équilibre souhaitable entre ces deux exigences variant, naturellement, selon la culture de l'entreprise, le marché sur lequel elle se positionne, sa stratégie de croissance, etc.
- Pour autant, il est indiscutable que **l'entrepreneur et le manager possèdent des modes de fonctionnement et des logiques couramment dissociés : il s'agira donc de voir si certains dispositifs organisationnels peuvent permettre de réduire ou du moins d'accorder ces différences.**
- Enfin, **la nature même d'une entreprise déjà constituée, et bâtie en organisation structurée, tend à s'opposer à tout effet perturbateur de l'ordre établi.** Budget, stratégie corporate, procédures diverses... sont autant d'éléments qui contribuent à la stabilité de l'ensemble. **La dynamique entrepreneuriale, synonyme d'autonomie et génératrice de désordres créateurs, doit donc s'acclimater dans le cadre d'univers déjà fortement structurés.** Les dispositifs que nous allons étudier sont autant de réponses organisationnelles et culturelles à ces difficultés.



## 2 LES DISPOSITIFS MIS EN PLACE PAR LES GRANDS GROUPES POUR ENCOURAGER EN INTERNE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

---

Afin d'acclimater la dynamique entrepreneuriale, les grandes entreprises ont mis en place des dispositifs fondés sur des architectures très différentes. Nous avons pu identifier cinq types de configuration, non nécessairement exclusives, qui reposent sur des hypothèses différentes et renvoient à des contextes hétérogènes. Nous avons tenu à illustrer à chaque fois notre propos en développant un cas précis afin de ne pas nous perdre dans de séduisantes abstractions.

- La création d'une entité dédiée, qui a pour vocation d'initier, de porter ou d'appuyer des initiatives entrepreneuriales de nature différente (projets, formation...) au sein du groupe (**modèle de l'enclave**).
- La désignation d'une équipe légère, chargée de promouvoir les valeurs entrepreneuriales au sein du groupe, équipe qui trouve sa place dans l'organisation traditionnelle de l'entreprise (**modèle de la dissémination**).
- La revendication d'une culture entrepreneuriale diffuse et non formalisée (**modèle de l'imprégnation**).
- La création d'un fonds de capital-risque interne pour capturer les opportunités externes et permettre les collaborations avec des start-up innovantes (**modèle de l'« acquisition apprenante »**).
- Le recours à l'essaimage pour valoriser le développement d'activités qui passent par l'externe, et avec lesquelles l'entreprise mère conserve

souvent un lien, d'ordre capitalistique ou commercial (**modèle du bouturage**).

Cette typologie permet de construire une matrice synthétique des modèles entrepreneuriaux, qu'on trouvera à la fin de cette partie.

## I. LE MODÈLE DE L'ENCLAVE : L'ENTITÉ DÉDIÉE

### Présupposés de l'approche

L'entreprise est perçue comme difficile à mettre en mouvement dans son ensemble, notamment du fait de sa culture. Le choix est donc fait de constituer un espace au sein de l'organisation qui puisse jouer le rôle de moteur du changement. Pour exister pleinement, ce centre entrepreneurial a besoin d'atteindre une taille critique ; sans quoi il court le risque de disparaître en se dissolvant peu à peu. **Le modèle envisagé est celui de l'enclave : on agit en sorte qu'il existe, en marge de l'empire, un lieu où les innovations peuvent germer et se développer.** Ce lieu constitue aussi une interface avec l'extérieur : il permet à la grande entreprise de communiquer sur un mode flexible avec d'autres entités plus petites, sans être paralysée par sa grande taille et ses processus. **L'entité dédiée est reconnue comme marginale et joue un rôle de catalyseur au sein même du groupe.**

L'ambition est à la fois modeste et forte. Modeste car elle ne vise pas à convertir l'ensemble de l'entreprise. Forte car elle prétend jouer un rôle de catalyseur, de pivot entrepreneurial au sein d'un groupe de grande taille ; pivot au double sens du terme, le centre entrepreneurial permettant de repérer en interne les nouvelles opportunités de développement, et constituant également le moyen de nouer des relations avec les entités entrepreneuriales vers l'externe.

### Contexte d'émergence

Les grands acteurs de production au sein des industries lourdes (électricité, gaz, acier, aluminium...) se trouvent aujourd'hui face à la nécessité

d'opérer des changements organisationnels profonds pour faire face à **trois enjeux majeurs : la réduction des coûts, l'orientation vers une logique clients et le développement à l'international.**

La culture dominante de ces groupes est souvent encore empreinte du culte de la production, et le poids financier et symbolique des actifs (hauts-fourneaux, centrales électriques...) est considérable. Position autrefois incontournable dans la chaîne de valeur ajoutée, jouissance d'une situation de monopole ou de rente, incarnation des champions nationaux... autant de facteurs divers qui expliquent la massivité des structures et la lourdeur des infrastructures. La taille des investissements, leur caractère stratégique (le thème de l'indépendance énergétique par exemple), l'horizon de temps pris en compte et, bien souvent, une *corporate governance* étatique ont modelé des systèmes de management et des procédures qui ont imprimé un rythme lent à ce type d'entreprises (*utilities*, filière sidérurgique...), qui correspondait alors à son environnement socio-économique. L'ouverture des marchés, la dérégulation et la désintégration des chaînes de valeur bouleversent les données de l'équation concurrentielle et conduisent les entreprises à accroître leur démarche marketing afin de segmenter leur marché, de concevoir des offres adaptées à chaque type de client, d'améliorer leurs prestations en termes de rapidité et de fiabilité, et de conserver la fidélité de leurs clients.

### **Finalités pratiques**

L'entité enclavée se voit souvent attribuer comme objectif de favoriser et d'organiser les projets que l'on peut lui soumettre et qu'elle s'engage à étudier. Elle met en place les processus de recherche de projets d'entreprises innovantes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Elle joue le **rôle d'accélérateur d'idées** et constitue également un facteur important de prise de décision, de mise en réseau, d'apport dans les domaines du financement, de la logistique, du recrutement ou encore du développement commercial. **Sur le plan organisationnel, ces entités sont généralement conçues comme des isolats afin de les soustraire aux différents processus de décision qui régissent l'activité courante de l'entreprise et qui constituent souvent des freins aux initiatives innovantes.**

## Le cas EDF Business Innovation

La problématique à laquelle se trouve confrontée **EDF**, entreprise de grande taille (44,9 milliards d'euros de CA et 167 000 salariés en 2003), évoluant dans un marché progressivement ouvert à la concurrence et dotée d'un statut de producteur-commercialisateur d'énergie, est double : préparer le développement des activités issues de la déconstruction de la chaîne de valeur, comme le négoce et les services ; prendre position sur de nouveaux marchés et développer son portefeuille de clients. EDF Business Innovation a été créé en 2001 pour contribuer à cette mutation du groupe rendue obligatoire par l'ouverture progressive du marché à la concurrence.

EDF Business Innovation est rattaché à la branche Développement de EDF. La branche Développement de EDF regroupe également, au travers d'une holding (EDEV), les activités liées aux énergies renouvelables, à la propreté, à la distribution non nationalisée, aux transports électriques...

EDF Business Innovation a été conçu comme un isolat organisationnel. Sa mission est triple :

- repérer et évaluer les activités émergentes et les innovations, notamment technologiques, porteuses d'opportunités ou de menaces pour le groupe ;
- éclairer la stratégie d'EDF sur ces domaines d'activité ;
- mettre en place les actions appropriées (investissements, gestion de projets, création de filiales, partenariats...) pour transformer à terme ces opportunités en business.

A ce jour, EDF Business Innovation a piloté 15 projets innovants, signé 3 contrats de partenariat et a commandité une dizaine de programmes de R&D. Grâce à ses liens avec les principaux fonds de capital-risque dans le monde, il a détecté 6 000 *business plans*, en a étudié 350, et a réalisé 16 investissements (dont 6 essaimages, 8 investissements minoritaires via Easenergy et 2 filiales créées).

De manière générale, la gestion du changement culturel qui devrait permettre de passer d'une culture technique à une culture centrée sur le client

en est encore à ses débuts au sein de l'entreprise, et EDF Business Innovation n'est qu'un dispositif visant à accélérer la mise en place progressive d'une dynamique entrepreneuriale. Si ces mutations sont portées par la direction générale, un dispositif comme EDF Business Innovation doit jouer son rôle de catalyseur et d'accélérateur de changement car visible concrètement au quotidien par les salariés du groupe.

## 2. LE MODÈLE DE LA DISSÉMINATION : L'ÉQUIPE LÉGÈRE

### Présupposés de l'approche

Il s'agit ici de ne pas faire le choix d'une structure organisationnelle distincte mais de parier sur la mise en place d'une dynamique qui se propage sur un mode viral. L'enjeu consiste à limiter à l'extrême l'investissement et à créer un fort effet de levier, en jouant sur une appropriation progressive, tout en essayant d'éviter tout effet de ghettoïsation ou de captation.

Le **modèle retenu** est celui de la **dissémination** (par opposition au modèle de l'enclave du précédent exemple). **Il consiste à assigner à une équipe dédiée la responsabilité de porter l'esprit entrepreneurial au sein du groupe, de le diffuser par la réplication des actions, de susciter les vocations pour créer de nombreux relais capables de diffuser une nouvelle culture au sein de l'entreprise.** Ces actions incitatives doivent s'adresser à toute l'entreprise et permettre d'initier un mouvement de fond pérenne. L'équipe est souvent composée de collaborateurs passionnés par l'innovation et par l'entrepreneuriat, qui sont issus de divisions en contact avec l'innovation (département R&D, direction marketing).

### Contexte d'émergence

Prenons comme référence l'exemple de l'entreprise **Gaz de France** dont la mutation a été déclenchée par la remise en cause des monopoles locaux en Europe. Elle est appelée à évoluer selon trois grands axes stratégiques : le renforcement de la maîtrise des clients en France en se développant dans les services ; le développement de sa présence à

l'international ; le positionnement en amont de la chaîne dans l'exploration-production.

Cette orientation stratégique a conduit Gaz de France à se réorganiser en 2000 autour de cinq métiers : exploration-production, transport, négoce, distribution et services.

La culture commerciale de Gaz de France autorise naturellement une certaine porosité à la thématique de l'entrepreneuriat : les entreprises dotées de faibles actifs de production et évoluant en contexte très compétitif (c'est le cas, par exemple, pour le marché du chauffage domestique) sont plus souvent réceptives à ce raisonnement.

Pour répondre aux nouveaux enjeux qui sont les siens, Gaz de France devra rapidement faire évoluer les profils et les compétences de ses collaborateurs. L'enjeu de changement est fortement lié à la gestion des ressources humaines et passe par la diffusion progressive d'une culture entrepreneuriale au sein du groupe. L'entrepreneuriat peut être ainsi défini comme un outil de mobilisation du personnel au service de la performance de l'entreprise. Il s'agit d'une posture individuelle et collective accélératrice d'innovation et de *business development*.

### Finalités pratiques

**Les supports privilégiés de diffusion d'un esprit entrepreneurial sont l'information et la formation. Les actions mises en œuvre reposent sur les ressources humaines et visent à résoudre une problématique de nature comportementale** (à l'opposé de l'exemple d'EDF, davantage axé sur la recherche d'opportunités de développement). Il s'agit donc d'une part d'**identifier les entrepreneurs potentiels au sein de l'entreprise** et d'autre part d'**encourager les comportements entrepreneuriaux** en développant l'esprit start-up pour promouvoir un certain style de management. L'objectif est que les managers se comportent davantage comme des gestionnaires de projets, acceptant mieux les remises en question en contexte d'incertitude et encourageant les initiatives autonomes.

## **L'exemple de Gaz de France : « Gaz de France Entreprendre »**

En 2001, la Direction de la Recherche de Gaz de France (CA 2003 : 16,6 milliards d'euros ; effectif : 38 000 personnes) s'est fixé comme objectif de renforcer les avantages compétitifs du groupe en s'appuyant sur cinq valeurs : la créativité, l'initiative, l'esprit d'entreprendre, l'expertise et le rayonnement. C'est en se plaçant sous le signe de la valeur « l'esprit d'entreprendre » que Gaz de France - Pôle de Sophia Antipolis a créé un programme de formation-action dénommé « Gaz de France Entreprendre » pour le compte de la Direction des Ressources Humaines du groupe et de la Direction de la Recherche.

Ce dispositif d'apprentissage a pour ambition de donner à Gaz de France des clés pour se développer autrement en érigeant l'esprit d'entreprendre comme valeur fédératrice du groupe, porteuse de création de valeur. Il est scindé en trois modules distincts :

- « Coup de pousse » : ce programme de formation-action a pour finalité de transformer les participants en « entrepreneurs de leurs idées » en les aidant à structurer des *business plans* à partir d'idées qu'ils portent et qui pourraient donner naissance à de futurs business pour le groupe. Les porteurs de projets participent à un séminaire de cinq jours à Sophia-Antipolis.
- « Poll'En » : cette partie structure l'essaimage de projets stratégiques ou proches du cœur de métier de Gaz de France et assure l'accompagnement des porteurs de projets.
- « Energie Up » : ce programme a pour finalité de connecter Gaz de France avec les jeunes entreprises innovantes dans le secteur de l'énergie et des services associés en Europe.

Le programme « Gaz de France Entreprendre » a apporté des résultats concrets : 6 stages « Coup de pousse » ayant permis de former à l'esprit d'entreprendre plus de 80 collaborateurs, 5 réseaux d'intrapreneurs, 7 projets de création d'entreprise accompagnés, 2 entreprises créées, la création d'un observatoire des start-up énergie, l'organisation d'une

douzaine de rencontres entre de jeunes entreprises innovantes dans l'énergie et différentes directions du groupe.

L'expérience Gaz de France comporte plusieurs ingrédients :

- en premier lieu, elle répond à la volonté de susciter l'esprit d'entreprendre en R&D et d'aller jusqu'au bout de la valorisation avec la mise sur le marché des produits issus de la recherche ;
- en deuxième lieu, il est reconnu qu'à capacité d'innovation égale, il s'agit de faire la différence par les hommes. La composante formation-action devient alors indispensable ;
- enfin, troisième élément, une telle démarche ne peut être lancée sans une réflexion stratégique préalable. Elle engage les forces vives de l'entreprise et repose in fine sur l'implication des dirigeants.

Cette opération se situe maintenant à un point critique : l'entreprise peut choisir de la déployer de manière systématique et asseoir son approche sur la constitution de réseaux d'entrepreneurs. Elle court sinon le risque de voir se dissiper rapidement les qualités de l'approche qui repose aujourd'hui sur quelques individus passionnés.

### **3. LE MODÈLE DE L'IMPRÉGNATION : LA REVENDICATION D'UNE CULTURE ENTREPRENEURIALE**

#### **Présupposés de l'approche**

**L'entreprise revendique une forte dimension entrepreneuriale et cela sans avoir isolé précisément une structure ou une équipe porteuses de cet esprit. L'esprit entrepreneurial est supposé être naturellement diffus et porté par l'organisation en son entier.** Elle affiche en interne et en externe la force de cette spécificité culturelle.

## Contexte d'émergence

L'architecture de l'entreprise comprend des structures très souples et favorise la décentralisation. Les repères qui guident l'action se situent à d'autres niveaux : **encouragée par les valeurs de l'entreprise, l'autonomie des acteurs est soumise à des forces de rappel très fortes au travers des systèmes de reporting et d'évaluation**, ce qui favorise un équilibre entre liberté et cadrage.

La pression induite par le système entraîne une certaine solidarité entre les collaborateurs et les incite à échanger et à travailler en équipe, ce qui favorise les projets transversaux... **La dynamique entrepreneuriale se caractérise ainsi par un mouvement quasi brownien de remise en cause permanente, de goût du challenge et d'esprit de compétition interne**. Cette dynamique est canalisée et mise au service de la stratégie globale de l'entreprise. La culture entrepreneuriale s'appuie souvent sur les exemples historiques des fondateurs, entrepreneurs emblématiques, qui indiquent les comportements à imiter et le style de management à pratiquer.

## L'exemple de L'Oréal

Depuis sa création, en 1907, L'Oréal (chiffre d'affaires de 14 milliards d'euros en 2003 ; plus de 50 000 salariés à travers le monde) revendique une approche innovante qui vise moins à développer des inventions de rupture qu'à moderniser sans cesse les gammes de produits cosmétiques, réparties dans un portefeuille de grandes marques de notoriété mondiale (L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, Vichy, Ralph Lauren, Helena Rubinstein...). Inscrite dans un environnement fortement concurrentiel, l'innovation repose sur un effort très soutenu de R&D (480 millions d'euros en 2003, soit environ 3,4 % du chiffre d'affaires consolidé du groupe).

L'Oréal se définit comme une flotte présente à peu près partout dans le monde et dont les 500 *business units* sont autant de navires fortement autonomes. Marquée par la valorisation de l'esprit d'initiative et de la responsabilité individuelle, la culture du groupe se caractérise par le faible nombre de processus, ou plus exactement par le faible degré de formalisation de ceux-ci. Cette culture a porté le développement international du groupe L'Oréal. En 1985, uniquement par croissance interne, le groupe

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DANS LES GRANDS GROUPES

réalisait 60 % de son chiffre d'affaires à l'étranger, contre 10 % en 1975 et 3 % en 1960. A partir de 1988, la croissance interne a été complétée par des acquisitions ciblées. Aujourd'hui, l'international représente 80 % de l'activité de L'Oréal. Sa présence mondiale lui permet de rentabiliser ses innovations R&D et marketing en les déclinant sur toutes ses marques et dans tous les pays.

La culture de L'Oréal repose sur les grands récits fondateurs et les exemples de succès qui ont construit le groupe. Rappelons que le groupe n'a connu que quatre présidents depuis sa création (le fondateur Eugène Schueller, François Dalle, Charles Zviak et Lindsay Owen-Jones).

La culture du groupe, fondée sur quelques grands principes, permet ainsi de forger un référentiel commun. Les grands récits façonnent les mentalités. Une forte idéologie entrepreneuriale et un discours interne très puissant permettent de modeler les comportements attendus. Il existe un langage propre à L'Oréal qui s'exprime à travers une série de slogans, de messages repris et diffusés aussi bien en interne qu'en externe : « chez L'Oréal, à moins de 30 ans, vous pouvez être patron » ; « les meilleurs sont ceux qui sont capables de faire la rupture » ; les collaborateurs doivent être capables de mener plusieurs projets de front, « de faire tourner les assiettes chinoises »...

L'Oréal pratique un certain élitisme entrepreneurial et la filière d'excellence demeure la voie du marketing. L'entrepreneur *marketer* doit se comporter en chef d'orchestre, et coordonner les laboratoires, la production, les agences de publicité... L'énergie et la vertu d'obstination sont couramment célébrées : L'Oréal est fier de rappeler que, contrairement à ses concurrents, il ne s'est jamais retiré d'un pays et n'a jamais abandonné une marque. Les collaborateurs sont appelés à être animés du même état d'esprit.

La stratégie de recrutement du groupe est très étudiée et participe de la même approche : l'entreprise limite l'embauche de titulaires d'un MBA et leur préfère de jeunes diplômés qui débiteront leur carrière chez L'Oréal et qui seront ainsi entièrement formés aux méthodes de la maison. Les ressources humaines cherchent à recruter « ceux d'entre eux qui possèdent une énergie permanente et renouvelable ». Deux types de profils recherchés

émergent : les jeunes talents dotés de compétences en marketing et qui vont rapidement être mis en position de responsabilité pour devenir des entrepreneurs, ou au contraire les tempéraments d'entrepreneurs qui seront formés aux techniques du marketing. Les évolutions de carrière se font par adoubs successifs, et les heureux élus devront avoir démontré au fil de leurs différents postes leur capacité « à dégager une énergie permanente et à gérer un business de manière autonome ». Lindsay Owen-Jones attache une importance particulière à repérer lui-même les collaborateurs les plus prometteurs.

Une autre caractéristique de la culture entrepreneuriale revendiquée par L'Oréal est, semble-t-il, une certaine acceptation de l'échec, avec la promesse d'une seconde chance donnée aux collaborateurs prometteurs qui n'auraient pas connu le succès qu'on attendait d'eux dans un poste donné. En contrepartie, L'Oréal ne peut empêcher le départ d'un certain nombre de ses cadres, qui, fort de leurs succès au sein du groupe, ont éprouvé l'envie de créer leur propre entreprise ; c'est ainsi que, par exemple, Marc Ladreit de Lacharrière a créé Fimalac, et Geoffroy Roux de Bézieux, The Phone House...

#### **4. LE MODÈLE DE L' « ACQUISITION APPRENANTE » : LE FONDS DE CAPITAL-RISQUE INTERNE**

##### **Présupposés de l'approche**

Le **choix de mettre en place un fonds d'investissement en capital-risque** (*corporate venture capital*) au sein d'une entreprise répond en général à un **objectif d'apprentissage : les cibles, jeunes entreprises innovantes, permettent d'identifier les technologies prometteuses et les opportunités de marché émergentes et difficiles à capturer pour les organisations de grande taille**. Dans le secteur des NTIC, chez Lucent, Cisco ou Intel par exemple, l'activité capital-risque rejoint la croissance par fusion et acquisition et s'inscrit naturellement dans une dynamique de consolidation du marché, ou de construction / extension du portefeuille de produits et services, garantissant ainsi au client des offres intégrées et pérennes, aux normes internationales.

### **Contexte d'émergence**

Les modalités organisationnelles peuvent être variables : montage ex nihilo du fonds comme filiale de l'entreprise ou choix d'une structure juridique autonome, mandat de gestion confié à des professionnels de l'industrie financière ou équipes internes... Le véhicule d'investissement doit souvent trouver son positionnement entre une vocation stratégique et une vocation purement financière.

### **Finalités pratiques**

Les bénéfices attendus sont couramment les suivants : accéder aisément à la connaissance de nouveaux marchés (pays émergents, technologies de nouvelles générations) ; remplacer un effort considérable de R&D en prenant des positions moins risquées dans des projets innovants déjà plus avancés et en phase de commercialisation ; construire des relations solides avec des futurs clients, des partenaires ou des prestataires ; obtenir des traitements préférentiels (*pricing*, droits de distribution, licence...) ; apprendre et comprendre de nouveaux *business models* pour identifier les futures ruptures qui affecteront peut-être les métiers traditionnels de la grande entreprise ; préparer un placement rentable à convertir en liquidités lors de la prochaine cotation en Bourse ou cession.

### **L'exemple d'Air Liquide**

**Air Liquide** (chiffre d'affaires de 8,99 milliards d'euros en 2003, 31 000 salariés) a choisi de ne pas formaliser ses processus internes de développement entrepreneurial, considérant que la croissance organique relevait de l'activité normale des *business units*. En revanche, le groupe s'est rapidement préoccupé de sa faible capacité à interagir avec les start-up innovantes : le numéro un mondial dans les gaz industriels et médicaux et les services associés ne parvenait pas à traiter convenablement avec des entités dont la taille (chiffre d'affaires, personnel) était généralement inférieure à celle d'un projet interne. Or le risque était grand de ne pouvoir notamment profiter du développement de l'e-business, faute de compétences suffisantes à l'intérieur de l'entreprise.

De ce fait, en 1999, Air Liquide a créé Air Liquide Ventures, un fonds d'investissement doté de 40 millions d'euros, souscrits en totalité par sa maison mère. Ce fonds a été créé à l'initiative du PDG d'Air Liquide ainsi que du *top management*. La finalité de ce véhicule est clairement affichée : **prendre des participations financières minoritaires dans des start-up dont les produits peuvent s'insérer dans l'offre globale d'Air Liquide**. La création de valeur naît de la possibilité pour l'actionnaire industriel de participer en amont à la définition du produit de la start-up et de pouvoir l'intégrer dans son offre avant toute mise sur le marché. Ainsi Air Liquide Ventures a pris des participations dans des start-up proposant des services pour l'industrie et la santé comme Capsule Technologie, Asterop, Miriad Technologies ou Clair International AB.

L'effet est alors double : Air Liquide contribue d'une part au démarrage commercial de la start-up et, d'autre part, prend de l'avance par rapport à ses concurrents qui souhaiteraient ensuite intégrer également le produit de la start-up dans leur offre. L'exigence de rentabilité financière n'est pas abandonnée, puisque le fonds d'investissement possède une structure de FCPR qui permet d'accueillir d'autres investisseurs financiers et garantit une certaine indépendance par rapport à son premier actionnaire (de même que le fonds de Vivendi Environnement, Gaïa ; mais à la différence par exemple de Schneider Electric Ventures, qui ne possède pas de structure juridique autonome)<sup>2</sup>.

Après 18 mois d'activité, Air Liquide Ventures avait investi 18 millions d'euros, soit 45 % de son fonds dans six sociétés. Plutôt généreux avec les sociétés de son portefeuille au vu de sa taille, le fonds « *corporate* » d'Air Liquide a consenti un apport moyen (premiers financements et refinancements confondus) de 3 millions d'euros pour chacune de ses participations. Le fonds d'investissement a engagé 3 millions d'euros dans Vision IQ / Poséidon Technologies, éditeur de logiciels pour la vision par ordinateur, et notamment d'un système de prévention des noyades, et 2,7 millions d'euros dans InfoRay (solutions de gestion et de mesure de chaîne d'approvisionnement). Air Liquide Ventures est également présent au

---

2. Source : Olivier Basso, « La dynamique entrepreneuriale au sein des grandes entreprises » in *L'Art du Management 2.0.*, Financial Times-Les Echos, édition Village Mondial, 2001, p. 182 sq.

capital d'Asterop, société française proposant des outils de « business géo-intelligence », et de Capsule Technologie dans le domaine médical.

La spécificité des fonds industriels repose sur les synergies développées entre l'investisseur et les start-up financées, une orientation revendiquée par Air Liquide Ventures. « Notre rôle est de faciliter la rencontre entre deux mondes. Avant de procéder à un investissement, nous organisons systématiquement une rencontre avec un département d'Air Liquide susceptible de faire du business avec la start-up », expliquait en 2001 Bertrand Girin, vice-président exécutif d'Air Liquide Ventures<sup>3</sup>.

### 5. LE MODÈLE DU BOUTURAGE : LE RECOURS À L'ESSAIMAGE

#### Présupposés de l'approche

Le terme générique d'essaimage stratégique recouvre plusieurs pratiques différentes. L'**essaimage** est souvent présenté comme la **création d'une société nouvelle par une ou plusieurs personnes ayant quitté leur entreprise ou leur centre de recherche d'origine, mais qui maintiennent un lien formel (financier, commercial...) ou lien d'influence entre ces deux entités**. L'essaimage implique donc la création d'une entité nouvelle, juridiquement et financièrement autonome de l'entreprise d'origine.

Notre propos portera sur la création ex nihilo d'une nouvelle activité à partir d'un actif (souvent un brevet ou une nouvelle technologie) développé au sein d'une entreprise qui ne souhaite pas l'exploiter directement. **L'entreprise essaimée est alors une entreprise nouvelle construite sur la base d'une technologie dont le développement a été initié dans l'entreprise essaimante ou dans un centre de recherche, qui ont choisi de ne pas développer cette technologie en interne**. On suppose alors que le projet a attiré suffisamment de financement initial pour tenter de se développer comme entité distincte et économiquement viable.

---

3. Source : Digital Business, 2001 ([www.digitalbusiness.fr](http://www.digitalbusiness.fr)).

## Contexte d'émergence

Les schémas les plus souvent rencontrés dans le cadre d'une opération d'essaimage stratégique font intervenir quatre entités : l'entité essaimée ; l'entité de valorisation, chargée de valoriser et de céder la technologie à la société essaimée ; l'entité de portage, qui devient détentrice d'une participation dans la société essaimée ; l'entité de financement<sup>4</sup>.

La dotation en capital se fait à hauteur du prix d'acquisition ou de concession de la technologie, auquel il faut ajouter des moyens financiers pour permettre le démarrage de l'entreprise essaimée. La société essaimée acquiert la technologie ou le droit de l'exploiter à travers un apport en industrie effectué par l'entité de portage, en échange d'une prise de participation au capital. L'entité dite de financement dote en capital la société essaimée à travers un apport en numéraire, afin de financer le développement de l'activité.

**Une première difficulté dans la mise en place d'une politique d'essaimage réside dans l'évaluation des apports des différentes entités, chacune ayant l'impression d'apporter davantage que les autres.** De manière générale il convient d'admettre que la recherche, l'innovation et les moyens logistiques et financiers proviennent essentiellement de l'entité de portage, alors que l'idée et la capacité à passer à l'acte sont apportées par les entrepreneurs qui vont piloter la société essaimée. La juste valorisation de ces apports est indéniablement une condition nécessaire au succès futur de l'entreprise essaimée. Les entrepreneurs qui pilotent les entreprises issues de l'essaimage ont souvent tendance à sous-estimer l'apport de l'entité de portage, ce qui conduit en moyenne un tiers d'entre eux à échouer lorsqu'ils sont amenés à prendre leur indépendance par rapport au groupe qui en général leur garantissait une très large part de leur chiffre d'affaires.

**La difficulté essentielle n'est pas tant de créer un nouveau produit ou de lancer un nouveau service que de faire vivre une**

---

4. Les propos suivants reprennent l'essentiel d'une fiche intitulée « Comment sécuriser une opération d'essaimage ? », réalisée en juillet 2003 par le cabinet d'avocats Mascré Heguy Associés.

**activité récurrente. Sa résolution passe notamment par la juste identification des projets pouvant faire l'objet d'un essaimage. Une telle démarche peut conduire les managers concernés à faire appel à des structures spécialisées** telles que Truffle Venture, pour les assister et repérer au sein du groupe les managers à même de piloter l'activité essaimée et désireux d'exprimer hors du groupe leurs qualités d'entrepreneur. Truffle Venture reçoit ainsi entre 180 et 190 projets par an, en étudie une vingtaine et investit dans 4 ou 5 cas un montant individuel compris entre 7 et 8 millions d'euros pour 40 à 60 % du capital de la société, la maison mère conservant environ un tiers et le solde étant détenu par les managers.

Les transferts de technologie, à la base de la nouvelle activité, peuvent se faire par la transmission de savoir-faire, d'informations ou de brevets.

Dans le cas d'un brevet, plusieurs modalités sont envisageables : certaines sociétés de portage accordent des licences exclusives ou non-exclusives sur les brevets déposés au bénéfice des entreprises essaimées. Parfois, elles prévoient systématiquement un accord de licence pour une durée déterminée avec une faculté d'option d'achat à un terme donné sous réserve de la réalisation de certaines conditions. Le prix de cession peut être fixé à l'avance. En tout état de cause, ce prix doit être déterminé ou du moins déterminable. Cette pratique de licence avec option d'achat permet à la grande entreprise de protéger sa technologie contre les défaillances de la société essaimée susceptibles de survenir dans les premières années d'existence de celle-ci. En pratique, il est extrêmement rare que le brevet relatif à la technologie développée soit cédé directement dès la création de l'entreprise.

### **L'exemple du CEA**

La création d'entreprises innovantes est l'une des voies retenues par le **Commissariat à l'Énergie Atomique (CEA)** pour valoriser sur le plan économique les résultats de ses recherches<sup>5</sup>. Le rôle du dispositif d'appui à la

---

5. On ne traitera ici que de la valorisation *économique* des recherches menées au sein du CEA ; on laissera ainsi de côté leur valorisation *scientifique*, qui répond à une logique intrinsèquement distincte, la reconnaissance du chercheur *par ses pairs* se substituant à la reconnaissance *par le marché*.

création d'entreprises mis en place par le CEA est à la fois d'accompagner les collaborateurs du groupe qui souhaitent créer leur entreprise dans des domaines de haute technologie, et d'identifier à l'extérieur du groupe des porteurs de projets qui auront les capacités de mieux valoriser certaines des technologies développées par le CEA.

La valorisation par l'essaimage constitue, au sein du CEA, un processus formalisé, qui comprend notamment :

- des programmes de formation et d'accompagnement pour la réalisation de projets de création d'entreprise ;
- la possibilité de bénéficier d'un congé sans solde pour création d'entreprise d'une durée pouvant aller de deux à quatre années, selon la nature du projet ;
- la possibilité de bénéficier d'un prêt d'honneur (i.e. accordé sans intérêt et sans prises de garanties) d'un montant maximal de 40 000 euros ;
- la possibilité de bénéficier d'une période d'incubation de 6 mois renouvelable deux fois, au sein d'incubateurs extérieurs avec lesquels le CEA a été amené à signer des conventions de partenariat. Cette période d'incubation se justifie par le souci du CEA d'éviter une sortie prématurée sur le marché, fatale à bon nombre d'entreprises innovantes.

Ce dispositif est placé sous le contrôle du directeur de la Valorisation, qui s'appuie sur un comité comprenant des personnalités extérieures, issues notamment du secteur du capital-risque. Il est complété par plusieurs types d'outils :

- une société anonyme filiale du CEA, CEA Valorisation, qui poursuit trois missions principales : la vente ou le *licensing* des brevets non inclus dans des accords industriels, la participation au dispositif d'incubateurs régionaux (GRAIN – Grenoble Alpes Incubation – et IFSI – Ile-de-France Sud Incubation) et la prise de participations dans le capital d'entreprises en cours de création qui valorisent les technologies du CEA (action de « pré-amorçage ») ;

- un fonds d'amorçage, EMERTEC, dont CEA Valorisation est actionnaire.

Enfin, dans le but de stimuler la dynamique entrepreneuriale en son sein, le CEA organise tous les deux ou trois ans un concours d'idées innovantes, qui vise à identifier en interne les projets qui présentent le plus fort potentiel de valorisation économique : c'est au sein de ce vivier régulièrement renouvelé que seront prioritairement détectés les futurs entrepreneurs.

Considéré dans son ensemble, le bilan de la politique de valorisation menée par le CEA apparaît positif : 155 entreprises créées dont 87 technologiques, un chiffre d'affaires de près de 110 millions d'euros pour l'ensemble des entreprises issues du CEA, et la création de plus de 2 000 emplois. Il est à noter qu'à ce jour, plus de 75 % des entreprises sont toujours en activité, soit qu'elles soient demeurées indépendantes, soit qu'elles aient fait l'objet d'un rachat. Seuls quelques-uns des collaborateurs à l'origine de ces créations ont réintégré le CEA.

La création de valeur à partir des technologies développées est capitale pour un établissement de recherche comme le CEA, la stratégie de valorisation reposant toutefois majoritairement sur des contrats passés avec des entreprises existantes. Dans tous les cas, cette stratégie implique l'existence d'une propriété industrielle forte : 253 brevets ont ainsi été déposés par le CEA en 2003. Il est vrai que les collaborateurs du CEA y sont incités par le système d'intéressement assez favorable qui a été mis en place, sous forme de primes à la rédaction et au dépôt de brevets et de primes sur redevances. 50 % des recettes nettes issues du dépôt d'un brevet sont reversés aux chercheurs qui en sont à l'origine, avec un plafond équivalent à un salaire de référence, ce taux devenant ensuite dégressif (15 % jusqu'à cinq fois le plafond puis 5 % au-delà). En 2003, ce sont ainsi près de 300 chercheurs du CEA qui auront bénéficié de ce système d'intéressement, avec il est vrai de fortes disparités en termes de répartition.

La stratégie poursuivie par le CEA témoigne ainsi d'une volonté de jeter des ponts entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise. La politique d'essai constitue un élément parmi d'autres au service de cette ambition, qui passe également par la mise en place de systèmes d'évaluation régulière des projets menés dans les laboratoires et par l'accent porté sur la maîtrise des coûts et des délais.

## 6. SYNTHÈSE : ARTICULATION MATRICIELLE DES MODÈLES ENTREPRENEURIAUX

Au terme de cette analyse des modèles entrepreneuriaux, la question demeure de savoir à quoi l'on reconnaît une entreprise qui possède une forte dynamique entrepreneuriale interne. Quels sont les indicateurs pertinents ? Le nombre de nouveaux produits développés et portés sur le marché ? Le nombre de nouveaux business développés en interne ? Le taux de croissance organique ? Les modes d'organisation ?

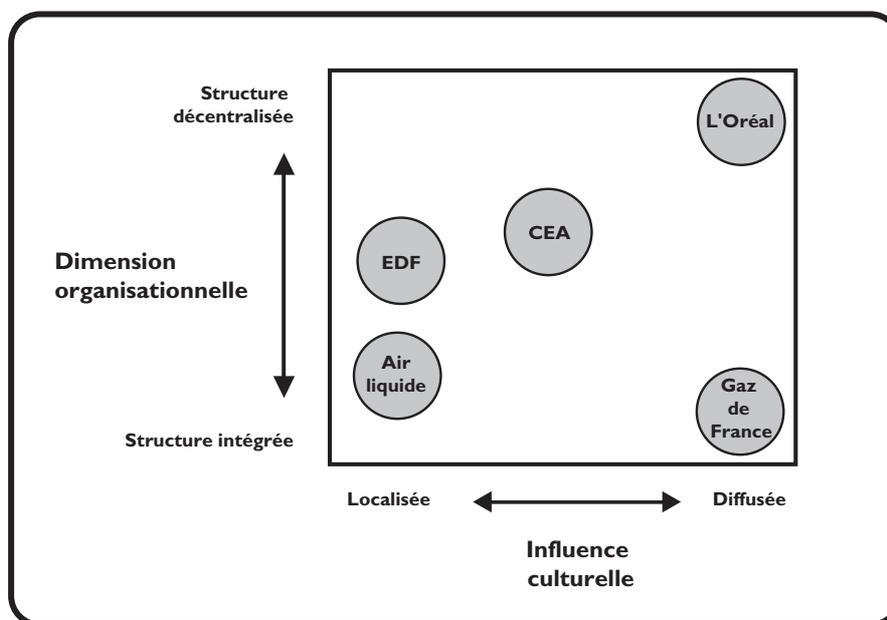
Nous sommes ramenés à notre mouvement initial de caractérisation du phénomène entrepreneurial (cf. I.1), en le définissant selon deux voies, soit à travers l'observation de traits de comportement spécifiques (esprit d'innovation, sens des initiatives, capacité d'actions autonomes...), soit en le déduisant de réalisations concrètes / *outputs* mesurables (nouveaux produits, brevets...).

Une seconde interrogation a souvent fait l'objet de débat entre les participants du groupe de travail. Les uns défendent ardemment la dynamique entrepreneuriale comme une donnée complémentaire, qui apporte de nouveaux business (en permettant par exemple la valorisation des résultats de R&D) à une stratégie de croissance organique par ailleurs « normale » et continue. L'autre position, plus radicale, prêche une imprégnation de l'ensemble de l'entreprise et affirme que toute entreprise doit se rapprocher d'un modèle entrepreneurial total présenté comme l'idéal (*one best way*) ; c'est pourquoi les tenants de cette approche pensent que les entités dédiées doivent in fine disparaître et se fondre dans les opérations, une fois joué leur rôle de catalyseur du changement.

Afin d'organiser les résultats de notre étude et de répondre à ces différentes interrogations, nous proposons de recourir au schéma suivant qui permet de positionner les entreprises étudiées et de mettre leurs différences en perspective.

Le **premier axe** désigne la **dimension organisationnelle** et identifie **deux positions extrêmes**. L'entreprise peut aligner sa structure sur sa stratégie entrepreneuriale et s'organiser en conséquence en privilégiant **une constellation de petites unités autonomes**, agissant comme autant

TYPOLOGIE DES ARCHITECTURES ENTREPRENEURIALES



Source : O. Basso et S. Jumel.

de PME. Le siège adopte alors le rôle d'un capital-risqueur en définissant la stratégie *corporate* et en apportant des ressources et de la coordination (*cash* et valeur ajoutée). Le discours de **L'Oréal** revendique explicitement ce positionnement avec le concept des 500 PME.

A **mi-chemin** se trouvent les **entreprises qui ont décidé d'intégrer dans leur organisation un département « Nouveaux Business » (New Venture Development)**. Un groupe comme le **CEA** a fait le choix de jouer la carte de l'essaimage. La puissance de ses centres de recherche lui permet de développer, à travers sa direction de la Valorisation, certaines activités innovantes qui bénéficient d'un dispositif d'appui détaillé (fonds interne, relais...). Avec un périmètre plus limité, **EDF** et sa cellule EDF Business Innovation cantonnent d'une certaine manière les activités entrepreneuriales dans un ensemble protégé du reste de l'entreprise. Un cran plus bas, le choix de monter un fonds d'investissement en capital-risque orienté vers l'externe, tel que celui qu'a abrité **Air Liquide**, représente un **autre**

**moyen d'influer sur l'organisation sans pour autant vouloir la remettre en cause radicalement.** Le fonds permet notamment d'initier de nouvelles relations d'affaires (contrats, alliances...) sans pour autant impacter fortement sur l'organisation déjà établie, que l'on qualifiera de traditionnelle (divisionnelle ou matricielle).

Un **second axe** pour initier une dynamique entrepreneuriale consiste à **travailler au niveau de la culture pour développer un état d'esprit collectif favorable à l'entrepreneuriat.** Il s'agit alors **d'œuvrer surtout au niveau des représentations et des discours pour influencer sur le comportement des individus** (alors que le premier axe portait davantage sur le cadrage organisationnel des actions). L'exemple de **Gaz de France** est à cet égard intéressant : l'expérience porte avant tout sur des initiatives de communication et de formation. La mission elle-même n'est pas portée par une cellule organisationnellement identifiée mais par une équipe très légère, une structure virtuelle. Il s'agit donc plus d'instiller un état d'esprit par la mise en mouvement des énergies que de réformer le mode organisationnel existant.

Dans la même perspective, nous avons vu que **L'Oréal** promouvait un discours entrepreneurial riche de références aux faits des fondateurs, véritables héros de l'entreprise et encourageait ainsi chacun à se comporter de manière entrepreneuriale.

Plusieurs questions se posent à la lecture de cette matrice : les deux axes suffisent-ils à rendre compte de la diversité des cas ? Le positionnement des entreprises est-il défini une fois pour toutes, ou y a-t-il un modèle prescriptif incitant chaque entité à se rapprocher du quadrant droit supérieur, respectant en cela la logique de toute matrice de consultant ?

Rien n'est moins sûr...

D'une part, on peut s'interroger sur la possibilité pour une entreprise telle qu'EDF d'aller vers une remise en cause radicale de son organisation. La logique du métier de producteur d'énergie inscrit l'entreprise dans un univers très particulier : montant des investissements, nécessité de se projeter dans des horizons de long terme, gestion d'immobilisations rigides... Le métier même semble s'opposer à une organisation décentralisée et flexible.

La granulométrie des activités est peu compatible avec l'organisation en flottille. Chaque activité commerciale distincte semble toujours posée sur un énorme socle de frais fixes partagés. Le même raisonnement paraît s'appliquer à toutes les entreprises industrielles de réseaux. Si l'enjeu est important et les difficultés nombreuses pour ces entreprises, on a cependant tendance à observer une certaine déconstruction en termes organisationnels et une réorganisation par métiers correspondants aux différentes étapes de la chaîne de valeur. Cette nouvelle organisation devrait permettre aux entreprises d'acquérir une certaine flexibilité qui leur sera utile pour identifier et exploiter des opportunités jusque-là négligées car considérées comme insignifiantes ou même dangereuses dans un modèle qui se voulait totalement intégré.

D'autre part, rappelons qu'**il serait vain d'opposer les deux dimensions de la matrice** : leur croisement induit plutôt une multiplicité de combinaisons possibles et définit pour chaque entreprise son propre *mix* entre jeu organisationnel et influence culturelle. Il sera certainement possible de repérer des groupes d'entreprises homogènes, au-delà parfois des secteurs (ainsi les images entrepreneuriales de L'Oréal et celle d'AIG semblent fort proches...), mais toute tentative de définir un modèle unique, l'idéal d'une entreprise totalement entrepreneuriale, nous semble vouée à l'échec. Pour une raison simple : cette thèse oublie que la texture même d'une organisation, les éléments qui la composent, agissent toujours à la fois comme freins et comme leviers.

# 3 DES OBJECTIFS AUX RÉALITÉS : OBSTACLES ET FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UNE DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE

---

## I. LES OBJECTIFS POURSUIVIS

### La dynamisation de la gestion des ressources humaines

En premier lieu, l'entrepreneuriat peut être utilisé comme **un outil de mobilisation du personnel pour gagner en flexibilité et en proactivité**. Instiller l'esprit d'entreprendre aux collaborateurs passe par la **mise en place d'outils de communication et de formation spécifiques mis à la disposition des différentes directions de l'entreprise**.

Les formations dites intra-entreprise et les programmes de développement constituent une première voie. Ces démarches pédagogiques peuvent revêtir plusieurs formes et s'inscrivent soit dans les approches de comportements organisationnels, soit dans les programmes de *corporate venturing*. Dans le premier cas, l'accent est mis sur l'apprentissage de nouveaux styles de *leadership*, axés sur la délégation et l'*empowerment*. Dans le second cas, la séquence de formation vise à permettre l'identification de plusieurs projets de création d'activité et tente d'initier une dynamique effective de lancement du projet.

Détaillons quelque peu ces modalités.

Dans le cadre d'un programme axé davantage sur la dimension comportementale, les modules composant la séquence de formation comprennent classiquement une sensibilisation à la démarche innovante et ses conditions

contextuelles d'émergence, une approche de la communication et une formation au *leadership* et à la maîtrise des démarches de changement.

**Le manager apprend à devenir un agent de transformation du contexte de ses équipes pour leur permettre de libérer leur énergie entrepreneuriale.** Une telle démarche de sensibilisation n'aura de sens que si les styles de management proposés sont effectivement incarnés par le *top management* et en phase avec la vision stratégique de l'entreprise. Dans le cas contraire, la formation sera vite perçue comme un gadget sans impact réel sur les pratiques managériales.

Le développement d'un état d'esprit entrepreneurial peut s'appuyer également sur les moyens complémentaires suivants :

- d'une part, **l'organisation de forums de rencontres entre salariés de l'entreprise et créateurs d'entreprises.** Cette mise en relation peut faciliter l'ouverture des perspectives et la découverte de la dynamique entrepreneuriale. La confrontation des rôles entrepreneuriaux et managériaux, les discussions sur des enjeux comme la prise de risque sont de nature à stimuler les comportements ;
- d'autre part, **l'envoi de salariés en stage dans des entreprises innovantes situées sur des territoires particulièrement entrepreneuriaux.** Ainsi, EDF a créé une filiale aux États-Unis, Easenergy, dont la mission consiste à envoyer certains managers travailler pour le compte de start-up dans la Silicon Valley (en contrepartie de parts de capital), afin de les confronter à un marché dérégulé, fertile en innovations, et de tirer parti du retour d'expérience pour développer à leur retour de nouvelles technologies ou de nouveaux services au sein d'EDF.

**Le succès de telles actions repose sur un petit nombre de principes : respect du volontariat ; engagement passionné des responsables du dispositif ; implication d'un membre du *top management* de l'entreprise ; capacité à utiliser des intervenants externes, sans sous-traiter, mais en exploitant habilement les passerelles et les échanges revivifiants.**

## **L'entrepreneuriat comme vecteur de dynamisation de la gestion des ressources humaines : le cas de Noos**

Noos, le plus grand opérateur de télévision par câble en France, récemment cédé par le groupe Suez à UnitedGlobalCom, a réussi à redynamiser la gestion de ses ressources humaines à travers un certain nombre de dispositifs entrepreneuriaux conçus pour développer la performance, l'audace et la capacité à entraîner des collaborateurs.

L'enjeu a consisté à articuler l'émergence d'une nouvelle vision tournée vers la croissance, et la mise en place conjointe d'un système de rémunération motivant et de programmes de formation stimulants. Selon les propos du directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines, Hervé Hannebicque, il s'agit d'initier la spirale vertueuse suivante : l'encouragement à innover permet de repenser continûment la vision et en définitive d'instaurer un état d'instabilité permanent, véritable moteur de la dynamique entrepreneuriale.

Confrontés initialement à une situation de déroute, les nouveaux dirigeants ont réussi à dépasser la logique de budget (principal souci du manager) pour remettre en avant une vision de développement (principal préoccupation de l'entrepreneur). Ce dosage entre décentralisation (business units) et cohérence (comité exécutif) a permis de gérer la tension entre désordre créateur et ordre structurant. Il a été appliqué jusque dans les outils informatiques, à travers la création de tableaux de bord de progrès qui se sont substitués aux nombreux tableaux de reporting. L'intervention du back office s'est limitée à une fonction d'agrégation.

Le dernier facteur clé de succès a résidé dans la cohésion de l'équipe de direction et dans la capacité du président à jouer le rôle de metteur en scène pour créer des mythes et des symboles perceptibles par l'ensemble des collaborateurs. La politique de rémunération comprenait une part variable représentant entre 25 et 35 % de la rémunération des collaborateurs. Elle était indexée sur trois parts égales de la performance : organisationnelle (niveau de l'entreprise), collective (plan de l'équipe) et individuelle.

### **L'incitation à l'innovation et au *business development***

Deuxième grande application de l'intrapreneuriat, **l'encouragement de l'innovation et le *business development***.

Cette orientation se traduit généralement par le lancement de plusieurs **programmes de *corporate entrepreneurship* au sein de l'entreprise**.

Le dispositif « Coup de pouce » mis en place au sein de Gaz de France (Cf. p. 33) illustre cette approche et la complète avec un *coaching* individuel permettant l'accompagnement des créateurs par des professionnels de la création d'entreprises. Les programmes de formation-action mis en place par Gaz de France, consacrés à la mise en œuvre de logiques de **développement de nouveaux business**, répondent souvent à la séquence structurée suivante : un premier module d'une durée de cinq jours vise à identifier les opportunités de développement (issues de la R&D, de demandes clients...) et à en évaluer la pertinence (réalité du marché visé, viabilité du modèle économique...). Les participants apportent leurs propres idées de création ou se prêtent à une session d'échange et de brainstorming pour définir les idées à analyser. Ils s'essaient ensuite à l'art de construire un *business plan* et d'identifier les facteurs clés de succès à maîtriser. En fin de semaine, les porteurs de projets doivent soutenir et défendre leurs propositions devant un jury de décideurs, composé d'experts et d'investisseurs.

Dans un second temps, **les projets sélectionnés s'inscrivent dans un processus d'accompagnement et de filtre : les entrepreneurs maison peuvent ainsi progressivement enrichir leur expertise technique et renforcer la cohérence de leur projet**. Il va sans dire qu'une telle démarche d'ensemble ne peut que se fonder sur le volontariat.

### **Un exemple classique de programme de formation visant à encourager l'innovation et le business development au sein des grandes entreprises<sup>6</sup>**

*Un tel programme se décompose en trois modules qui épousent les étapes de définition, évaluation et mise en œuvre d'un projet de création d'activité.*

#### *I - Créer et évaluer les opportunités*

*L'enjeu est ici d'aider les participants à reconnaître les opportunités de développement qu'ils vont ensuite devoir implémenter. L'apport de cette étape consiste donc à acquérir les outils et les techniques pour l'identification des opportunités (analyse stratégique, marketing de l'innovation...), dont il s'agit ensuite de mesurer la valeur.*

*Les moyens pédagogiques mis en œuvre varient selon la nature des objectifs à atteindre. Des sessions de brainstorming sont utilisées pour générer de nouvelles idées ; des travaux effectués sur des business cases permettent de descendre la courbe d'expérience ; des jurys de capitaux-risqueurs sont organisés pour apprécier la valeur économique des projets et éprouver la solidité de l'équipe porteuse. Un séminaire Venturing Machine est parfois mis en place pour réveiller le potentiel créatif des participants : il s'agit de leur faire vivre en un temps très court le travail de passage de l'idée à la soutenance d'une esquisse de business plan.*

#### *II - Développer les opportunités*

*Le point essentiel consiste ensuite à décliner l'opportunité en un projet inscrit dans la structure organisationnelle de l'entreprise. Cette étape est extrêmement importante car elle détermine souvent le succès ou l'échec du projet intrapreneurial. L'intrapreneur, qui a évolué longtemps dans un environnement technique ou très structuré, est souvent mal préparé à affronter deux obstacles majeurs : les jeux politiques au sein de l'entreprise et la tolérance de l'incertitude.*

---

6. Source : Olivier Basso, « Nouvelles pratiques managériales et développement de l'entrepreneuriat : à la recherche de modalités pédagogiques pertinentes » in *Proceedings of the European Forum on entrepreneurship training*, Nice-Sophia Antipolis, Octobre 2000.

*Les moyens pédagogiques mis en œuvre alternent de fait exercices de réflexion organisationnelle et pratique de la conduite de changement. L'approche par scénarii permet d'identifier les menaces et opportunités qui pèsent sur le projet au sein de l'environnement organisationnel. La réalisation de cartes des alliances dessine le réseau des aides et des résistances que l'intrapreneur rencontrera dans l'entreprise. L'entraînement au leadership et à la négociation visent à doter progressivement les participants des réflexes de chef de projet.*

### *III - Mettre en œuvre les opportunités*

*La mise en pratique des opportunités requiert, au-delà du formalisme du business plan et du design organisationnel, une mise en mouvement personnelle qui ne peut se développer que par la pratique d'expériences in vivo de leadership, coaching... permettant à chacun d'analyser son style et ses modalités personnelles de management.*

*Les moyens pédagogiques mis en œuvre comprennent des exercices de simulation de négociation pour lever des fonds, pour convaincre des pairs, de futurs employés... à rejoindre l'équipe de l'intrapreneur et à soutenir le projet. Une grande part est laissée à la mise en commun des expériences et au partage des enseignements acquis sur le terrain.*

## **2. LES OBSTACLES MAJEURS À LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE**

Pour caractériser les difficultés et obstacles liés à la mise en œuvre d'une dynamique entrepreneuriale au sein de grandes entreprises déjà existantes, rappelons les traits qui la caractérisent. Prenons comme fil conducteur la définition de l'entrepreneur selon Richard Cantillon, qui évoque le fait de « **s'auto-employer avec un retour incertain**<sup>7</sup> ».

---

7. « Tous les autres sont Entrepreneurs, soit qu'ils s'établissent avec un fond pour conduire leur entreprise, soit qu'ils soient Entrepreneurs de leur propre travail sans aucuns fonds, & ils peuvent être considérés comme vivant à l'incertain. » Richard Cantillon, *Essai sur la nature du commerce en général*, chapitre XIII, Londres, chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755.

Cette définition permet de rappeler à ce stade du rapport les différentes caractéristiques de l'esprit d'entreprise :

- L'accent est mis sur la **proactivité, i.e. la capacité de l'acteur à prendre des initiatives de son propre ressort**. La réflexion managériale passe alors de la problématique de l'obéissance de l'employé à la question de l'exploitation des espaces de liberté que les acteurs possèdent dans les grands groupes.
- Le rapport à l'incertain implique la **création d'une posture nouvelle**. L'innovation constitue une composante essentielle de la dynamique entrepreneuriale et l'identification de cet *output* (qui excède la seule dimension « produits » et doit toujours être appréciée au regard de l'industrie considérée) permet d'apprécier le caractère entrepreneurial d'une organisation.
- Le caractère aléatoire du retour attendu des initiatives appelle une **sensibilité particulière à la prise de risque**. L'enjeu pour l'entreprise sera alors de favoriser un état d'esprit ad hoc chez ses employés, en instaurant un nouveau rapport à la prise de risque. Rappelons que la figure de l'entrepreneur ne se confond pas avec celle du parieur ou du joueur de casino, mais qu'il recherche les situations où le niveau élevé de prise de risque est corrélé avec l'espérance de hauts rendements.

Le problème principal, ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, est de **penser le passage du plan individuel au plan organisationnel**. L'entrepreneur est un individu, et notre propos porte sur la vie des organisations. Celles-ci se présentent comme des espaces déjà fortement structurés (avec une organisation, une histoire, une identité collective...). De ce fait, la mise en œuvre d'une dynamique entrepreneuriale se heurte souvent à de nombreux obstacles.

Détaillons les principaux **facteurs de blocage** et leurs conséquences sur l'esprit entrepreneurial<sup>8</sup>. On peut les regrouper dans le tableau suivant :

---

8. Source : Olivier Basso, *L'Intrapreneuriat*, Economica, 2004.

**Tableau 1. OBSTACLES À L'INNOVATION AU SEIN DES GRANDES ENTREPRISES**

Paramètres bloquants	Conséquences sur la dynamique d'innovation
Isolement des décideurs (tour d'ivoire)	Absence de familiarité avec les sources d'innovation
Culture managériale d'uniformisation	Départ hors de l'entreprise des éléments entrepreneuriaux
Horizon de court terme	Pression sur les résultats ( <i>quarterly reports</i> ) qui exclut toute approche à plus long terme
Procédures comptables standardisées	Calculs de coûts non adaptés aux projets émergents (répartition inadéquate des frais de structure menaçant la rentabilité)
Rationalisme réducteur d'incertitude	Outils de planification des tâches (PERT, pré-études) réduisant les degrés de liberté créatrice (tâtonnements, essais exploratoires)
Bureaucratie excessive	Chaînes des autorisations à demander qui paralysent l'expérimentation et ses processus de <i>feedback</i> rapide
Système de récompenses inadéquat	Absence de reconnaissance de la prise de risque liée à des comportements innovants qui décourage de telles démarches

Certains obstacles sont **liés à la culture de l'entreprise**. C'est le cas, par exemple, d'un **style de management** qui demeurerait **éloigné des sources possibles d'innovation** (R&D, clients...) et d'une culture managériale qui privilégierait l'homogénéisation des comportements et écarterait progressivement les profils entrepreneuriaux. De la même manière, **une organisation imprégnée de rationalisme réducteur d'incertitudes et incitant à l'usage intensif d'outils de planification des tâches réduira sensiblement et durablement les marges de liberté** et exclura les démarches de tâtonnement et d'essais exploratoires. Enfin, **la pression sur les résultats à court terme (*quarterly reports*) s'avère peu compatible avec une approche patiente assise sur un plus long terme.**

Ces dimensions intangibles peuvent être renforcées par le **maillage organisationnel** :

- **la standardisation des procédures de contrôle de gestion conduit souvent à des calculs de coûts et de rentabilité non**

**adaptés aux projets émergents** (citons par exemple la répartition inadéquate des frais de structure ou encore l'imposition d'un TRI normatif disqualifiant toute nouvelle idée ambitieuse) ;

- avec une **bureaucratie excessive** se forment de longues chaînes d'autorisations à demander qui paralysent l'expérimentation et les processus de *feedback* rapide ;
- un **système de récompenses inadéquat** entraîne une absence de reconnaissance de la prise de risque liée à des comportements innovants qui décourage de telles démarches.

Enfin, la création de nouvelles activités en interne (« start-up internes ») requiert souvent un pilotage spécifique de la part du top management. En effet, lorsqu'un nouveau concept d'activité est en phase d'émergence au sein de l'entreprise, il n'est pas rare de voir les managers en place, responsables d'unités déjà établies, vouloir se l'accaparer afin d'étendre leur champ d'action et limiter les risques de cannibalisation que présente la nouvelle entité.

### **Dynamique entrepreneuriale et résistances internes : les cas des hôtels Ibis et Formule 1**

*Ainsi que le raconte Paul Dubrule, l'un des deux fondateurs du groupe Accor, « le hasard a fait qu'Accor n'avait pas d'argent lors de la création d'Ibis, et il a donc fallu faire preuve de créativité et d'opportunisme pour trouver des partenaires. De fait, Ibis est né comme une entreprise juridiquement distincte, avec comme actionnaire Accor (5 %) et la Hénin, filiale de Suez (95 %). Cette indépendance forcée à l'égard d'Accor a permis à Ibis d'échapper aux réticences de la direction de Novotel, déjà solidement établi et susceptible de redouter une réduction de ses marchés. Elle a permis à Ibis de connaître une croissance exceptionnelle, Accor prenant 100 % du capital d'Ibis 10 ans plus tard ». Le même modèle de développement a été mis en place avec Formule 1, malgré les pressions du top management d'Accor, peu enclin à accepter un nouveau joueur et plaidant pour des économies d'échelle. Les fondateurs d'Accor,*

*présentant le phagocytage possible de cette activité, ont préféré donner toute liberté aux porteurs du projet, qui ont établi leurs quartiers à Marne-la-Vallée, loin du siège, pour s'abriter des tentations de récupération par les « barons » en place.*

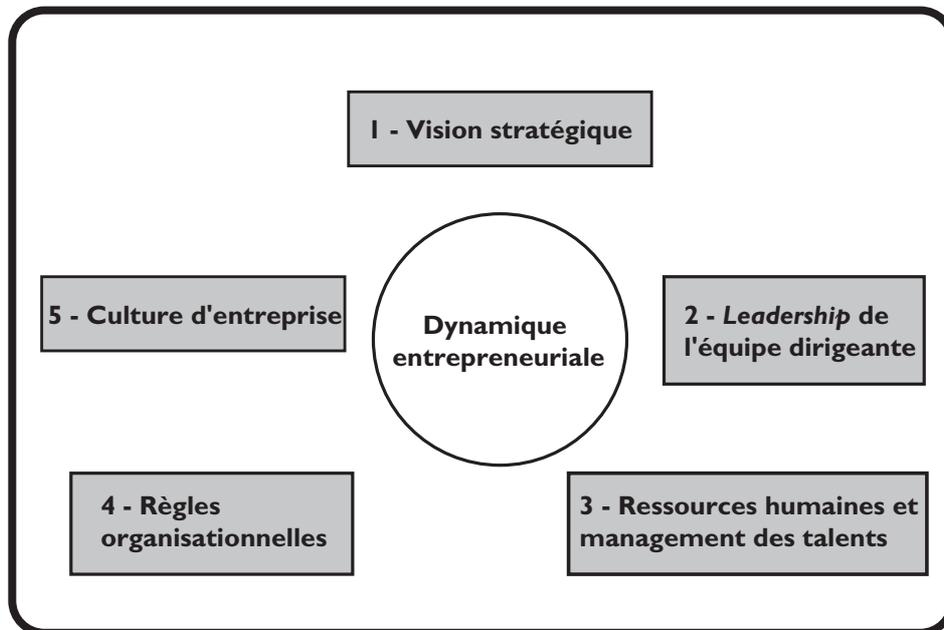
*A l'inverse, le lancement de Suite Hôtel s'est effectué au sein de la division Hôtellerie du groupe Accor. Ce produit innovant a connu un succès moindre, son développement étant soumis à un arbitrage systématique avec les autres produits du groupe. La rentabilité immédiate de l'ouverture d'un Ibis ou d'un Formule 1 a entravé le développement de Suite Hôtel dans la mesure où le produit ne pouvait garantir le même retour à court terme, et se révélait donc moins intéressant pour le groupe, soumis aux pressions des analystes financiers et des agences de notation.*

Ces menaces sont inscrites dans la nature de toutes les organisations. On ne saurait donc les exclure définitivement de l'entreprise : en effet, ce qui fait qu'une organisation tient, que l'action collective se produit et se répète, c'est aussi l'ensemble des règles qui permettent la coordination des efforts. Cette coordination, qui peut s'exercer par différents vecteurs (procédures, compétences, valeurs...), porte en elle-même ses limitations : elle peut entraver l'autonomie créatrice des acteurs qui sont soumis à une loi de la convergence.

### **3. LES PRINCIPAUX FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS**

Pour lutter contre ses propres freins et instaurer un climat plus entrepreneurial, l'entreprise peut actionner plusieurs leviers. Le schéma suivant distingue classiquement cinq paramètres : la stratégie, le *leadership*, la politique de gestion des ressources humaines, les règles organisationnelles et la culture d'entreprise.

## FACTEURS DE DÉTERMINATION DE LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE



Source (modifiée) : E. Bioto.

### La définition d'une vision ambitieuse à 5 ans

**Seule une vision qui place l'effort à une certaine hauteur et dessine une ambition qui suscite le rêve pourra mobiliser les énergies.** Encore faut-il que cette vision ne se résume pas à quelques chiffres élevés présentés comme autant d'objectifs à atteindre. La reconduction des objectifs budgétaires de l'année affectés d'un coefficient conservateur ne saurait créer un tel élan. La vision ne peut pas ne pas dessiner la dynamique d'ensemble, évoquer les futurs métiers du groupe et redéfinir de manière volontariste la mission de l'entreprise. Quels sont les grands changements attendus et souhaités en termes de profils de clients visés, d'offre créatrice, de compétition... ? Que veut être devenue l'entreprise à 5 ans ? Une telle vision est inséparable de l'exercice de la pensée prospective, distincte de la réflexion stratégique et malheureusement encore peu pratiquée par les grands groupes pour repenser leurs grands axes d'évolution possibles. **La définition de la stratégie et de ses objectifs donnera l'orientation générale des comportements attendus.**

## **Une équipe dirigeante clairement impliquée dans la conduite du changement**

**La formalisation de la stratégie, nécessaire à la clarification des buts poursuivis, demeure sans effet si le style de management, et notamment celui pratiqué au sommet, ne coïncide pas avec l'exhortation stratégique.** Les présidents et les directeurs généraux pratiquent-ils et illustrent-ils aux yeux de leurs troupes les préceptes d'innovation, de prise de risque et d'entrepreneuriat qu'ils s'attendent à voir mis en œuvre sur le terrain ? La logique du *leadership* en cascade qui établit une relation mimétique entre les patrons de différents niveaux, dérivé du comportement du Comité de direction, est imparable. Il sera vain d'attendre des comportements innovants ou entrepreneuriaux de la part de l'ensemble des employés si les chefs eux-mêmes ne montrent pas l'exemple.

## **Des dispositifs de motivation innovants**

Pour susciter un esprit entrepreneurial et encourager les comportements innovants, **trois éléments semblent jouer un rôle structurant**, en développant ou au contraire en réduisant les ingrédients entrepreneuriaux : **le système de récompenses, l'autonomie et la tolérance au risque.**

L'intéressement des intrapreneurs à la réussite de leur activité constitue une dimension cruciale pour rémunérer ceux-ci sans déséquilibrer les systèmes déjà existants ou, à l'inverse, les contraindre à quitter l'entreprise. Plusieurs systèmes de motivation (*incentives*) spécifiques ont été expérimentés pour attirer les managers de « start-up internes » et les retenir. Ces approches combinent souvent les éléments suivants : apport de bonus (cash), octroi de stock-options, promotions accélérées, prise de participation à la « start-up interne » (*equity stake*)...

Dans les faits, deux difficultés apparaissent : d'une part, les motivations profondes de l'intrapreneur nous semblent différer de celles de l'entrepreneur ; d'autre part, la mise en place d'un système de récompenses spécifique à l'intention des intrapreneurs risque de déstabiliser l'ensemble du dispositif d'incitations de l'entreprise.

Sans entrer dans une discussion trop fine des différences perçues entre entrepreneurs et intrapreneurs, on peut rappeler que trois caractéristiques comportementales les séparent fondamentalement.

A la différence d'un entrepreneur qui crée (ou recrée) son organisation, l'intrapreneur doit déployer sa stratégie au sein d'un espace déjà constitué avec ses propres règles du jeu. De ce fait l'intrapreneur doit posséder une forte capacité d'animal politique qui sait faire avancer ses idées en identifiant et en ralliant les parties prenantes. En ce sens, l'intrapreneur est un grand diplomate qui n'hésite pas à courber les règles ou à jouer les alliances pour faire passer ses convictions. En cela, il est loin de la nature volontariste voire jusqu'au-boutiste prêtée à l'entrepreneur. Il sait que briser les règles le conduira droit au mur.

Deuxième différence de taille, l'argent, **les contreparties monétaires constituent rarement la première motivation de l'intrapreneur. Il est beaucoup plus sensible aux effets de reconnaissance, à la valorisation publique de son œuvre.** Les récompenses non financières (distinctions, récompenses symboliques, accès à de l'intracapital<sup>9</sup>) jouent un rôle clé dans sa démarche. Ne nous méprenons pas : nous ne nions pas l'importance de la rémunération des efforts entrepreneuriaux, nous soulignons, en accord avec les travaux de recherche sur ce sujet, que la motivation première des intrapreneurs n'est pas l'argent mais la volonté de « créer une différence », d'assumer un rôle d'agent du changement qui soit bénéfique à l'entreprise. La reconnaissance du succès passera alors par les signes symboliques : le pouvoir en place reconnaît ses qualités et lui assure une certaine publicité.

Enfin, l'intrapreneur retire souvent un grand plaisir du fait d'apprendre de nouvelles choses et d'expérimenter. C'est sans doute le cas aussi pour l'entrepreneur, mais dans le cas de l'intrapreneur, celui-ci tendra aussi à considérer ces émotions comme faisant partie de l'attractivité professionnelle. **La nécessité d'un challenge intellectuel, organisationnel, à l'intérieur d'un certain cadre de confort, assuré par l'entreprise dont**

---

9. Financement discrétionnaire accordé en cas de succès à l'intrapreneur pour financer son prochain projet.

**il reste un salarié, est assurément l'une des motivations de l'intrapreneur.**

Cette différenciation de traitement des intrapreneurs se révèle problématique en ce qu'elle accuse la distance voire l'incompatibilité entre les règles légitimes de la gestion courante et les spécificités des pratiques entrepreneuriales. Le risque est alors fort de susciter la jalousie des managers traditionnels performants et de perturber l'ensemble du système de rémunération de l'entreprise : « *entrepreneurial pay, like other new forms, threatens hierarchy* »<sup>10</sup>.

Pour cette raison, le recours à une identification ouverte des profils entrepreneuriaux permet à la fois de distinguer cette population, en lui réservant un traitement adapté, mais aussi de ne pas la restreindre à un nombre stable d'individus, qui jouiraient dès lors d'un statut à part.

#### **La création de communautés d'entrepreneurs : le cas de Thomson**

*La création en 2000 de plusieurs communautés d'entrepreneurs, à différents niveaux de management, a permis de renforcer la dynamique d'innovation au sein de Thomson Multimedia. La fonction de ces communautés était de réenergiser l'entreprise et de permettre un réel débat générateur d'idées et d'opportunités. Ces réseaux n'étaient pas fixés une fois pour toutes mais renouvelés partiellement tous les 3 ans ou moins selon les cercles. Les participants n'étaient pas seulement des responsables de centres de profits mais incluaient aussi des chefs de projets importants et des experts qui constituent un actif intangible majeur de l'entreprise. La rémunération de ces entrepreneurs comportait une forte part de variable (25 à 30 %) qui se décomposait comme suit : 1/3 collectif, 1/3 au niveau de la Business Unit, 1/3 individuel. L'animation de ces deux réseaux reposait sur les épaules d'un vice-président Entrepreneurship, Hervé Hannebicque, directement rattaché au président Thierry Breton.*

10. Source : R.M. Kanter, « The new workforce meets the changing workplace: strains, dilemmas, and contradiction in attempts to implement participative and entrepreneurial management », *Human Resource Management*, 1986, Winter, vol.25, n°4, 515-537.

## Une organisation adaptée à l'exigence de réactivité

La résistance qu'opposent généralement les entreprises au changement ne traduit pas seulement une préférence pour le statu quo. Elle témoigne également de leur identité, de la stabilité de leurs frontières et de leur capacité à agir comme un sujet collectif, sans se déliter ou se fragmenter en une multitude d'actions non reliées entre elles. Le fantasme de la flexibilité absolue oblitère la question de la permanence, du substrat du changement. Il en est de même dans l'instauration d'une dynamique entrepreneuriale. **L'entreprise qui cherche à devenir plus réactive et innovante n'échappera au chaos que si elle sait se forger ses propres repères et ses instruments de contrôle. Par exemple le choix d'une décentralisation accrue conduisant à une multiplication des centres de profits devra être contrebalancé par des forces de rappel dans les dimensions des ressources humaines et financières.** La cohérence devra s'exercer avec force au travers des différents lieux de coordination (COMEX, grands projets transversaux et fédérateurs...).

Un tel équilibre est toujours dynamique et demande donc un réexamen régulier pour permettre un ajustement fin de l'ordre du semestre et assurer un bon positionnement du bilancier. Pour éclairer les décisions incessantes de rééquilibrage, la mise en place de tableaux de bord de progrès est indispensable. Le risque est alors grand de recréer, par peur de perdre le contrôle, un maillage fin mis en place par une armée de contrôleurs qui rendent compte de tous les changements possibles... et recréent de la bureaucratie au sommet. Ceci peut être évité à deux conditions : d'une part **le tableau de bord doit être composé d'un petit nombre de critères (4 ou 5 maximum)**, d'autre part **le contrôleur de gestion doit être directement rattaché au président**. Il agit alors non comme un contrôleur *ex post* mais comme un véritable partenaire. La même position concerne le directeur des systèmes d'informations, car c'est la capacité du système d'informations à ne pas faire obstacle à l'action mais à la préparer et à la recadrer qui est ici clé dans l'exécution.

S'agissant de la sélection de l'équipe de la « start-up interne », celle-ci est souvent effectuée dans le cadre habituel d'une grande organisation. On choisit le personnel disponible pour un transfert ou appelé à une promotion. Pour mettre en œuvre une stratégie entrepreneuriale, les performances

attendues portent en effet sur la **capacité des acteurs à agir dans un contexte d'incertitude, à entrer dans des cycles d'apprentissage, individuels et collectifs, à envisager des alternatives d'action innovantes et à agir au croisement des segmentations organisationnelles.**

Les entreprises abritant à la fois des divisions établies et des « start-up internes » doivent donc **gérer les conflits possibles entre deux types de culture, administrative et entrepreneuriale.** La culture entrepreneuriale se concentre davantage sur l'émergence des opportunités, les moyens de capitaliser sur elles et la création de structures appropriées pour les capturer. A l'opposé, la culture administrative concerne l'exploitation des opportunités existantes, la maintenance des structures organisationnelles et les procédures de contrôle.

**Il s'agit alors de gérer simultanément deux systèmes de pilotage opposés, l'un dédié à l'optimisation des ressources existantes, et l'autre tourné vers la capture de nouvelles opportunités de développement.** L'étude des entreprises entrepreneuriales révèle une grande variété de canaux de financement internes pour les projets. « Ainsi les managers de **3M** peuvent jouer sur trois options en demandant des fonds : (1) de leur propre division, (2) du département R&D au niveau du groupe, ou encore (3) de la division des Nouvelles Activités »<sup>11</sup>. Ces sources permettent de financer des projets à des étapes de développement différentes et encourageant la diversité des approches.

**Les modalités de financement des projets constituent un mécanisme réel de contrôle.** Le modèle de l'entreprise fonctionnant comme un capital-risqueur a pris plusieurs formes. « Ainsi la mise en place de « banques de l'innovation » au sein de grandes entreprises telles que **3M** ou **Eastman Kodak** a permis de nombreux développements d'activités de petite taille qui n'auraient pu être tentés faute de trouver place dans le budget des managers opérationnels »<sup>12</sup>.

---

11 Source : R.M. Kanter, « Supporting innovation and venture development in established companies », *Journal of Business Venturing*, 1985, Winter, 47-60.

12. Ibid.

**Un certain nombre d'outils ont été élaborés pour structurer le développement de la « start-up interne » : étapes de développement, passage en revue critique (*steering committee*), analyse des *business plans*, financement en tranches articulé à l'atteinte d'objectifs intermédiaires (*staggering financing*). Les sources de *funding* constituent la base des entreprises innovantes. L'analyse de l'exemple de **3M** met en exergue « l'argent patient », dont l'horizon de temps de retour sur investissement est de l'ordre de 10 à 12 ans, sans mesure avec une contrainte de rentabilité trimestrielle. La gestion du temps dans ces dispositifs est cruciale : un délai de réponse trop grand dans l'approbation d'un investissement peut se traduire par une perte de l'opportunité. Etant donné l'incertitude qui entoure la capture de l'opportunité, la structuration de la « start-up interne » ne doit pas être calquée sur un simple suivi budgétaire. Chaque étape de contrôle doit permettre un examen général de l'opportunité de développement en intégrant les événements les plus récents pouvant conduire à sa reconfiguration.**

### **Une culture d'entreprise tournée vers l'innovation**

**Enfin, un facteur clé de succès important réside dans les caractéristiques culturelles de l'entreprise.** Les équipes de direction peuvent être plus ou moins contributives à la création d'un climat entrepreneurial et donner un tour officiel pour encourager l'innovation. On retrouve souvent les éléments d'une double approche, en constatant soit que l'encouragement à l'innovation et aux projets entrepreneuriaux provient directement des discours officiels des dirigeants, soit que les initiatives se multiplient de manière plus ou moins spontanée au niveau du *middle management*.

La littérature de recherche a identifié les composantes favorables à la création d'un climat entrepreneurial : tolérance organisationnelle pour l'expérimentation et la prise de risque, implication des employés dans le développement de l'entreprise, lutte contre les prés carrés, capacité à former des équipes autonomes sur des projets. Pour obtenir de tels comportements, on retrouve la problématique des incitations et la mise en place d'un système de *feedback* et de renforcement positif. La visibilité pour les acteurs concernés d'une reconnaissance officielle, d'encouragement et de récompenses et l'accent mis sur la responsabilité individuelle développent l'assurance en soi, la confiance et la nécessité de rendre des comptes.

**En encourageant l'innovation et la prise de risque, les managers aident à créer une culture dont en retour les normes renforcent la posture entrepreneuriale. Le style de management et le système de normes et de valeurs se consolident alors mutuellement.**

L'exemple d'**AIG** est cet égard particulièrement éclairant.

***Valeurs et contre-valeurs de l'entrepreneuriat :  
le cas AIG (American International Group)***

AIG est un des leaders mondiaux de l'assurance, dont l'activité s'organise autour de quatre métiers : assurance IARD, assurance-vie, services financiers et un métier dédié à l'épargne-retraite et à la gestion d'actifs.

Présent dans plus de 130 pays, AIG s'enorgueillit d'avoir mis en place une organisation décentralisée, où la prise de décision est repoussée au plus bas niveau possible de mise en œuvre, et où les managers de centres de profits jouissent d'une grande liberté d'action tout en étant tenus à des résultats. L'entreprise ne semble pas posséder d'organigramme très précis et le système hiérarchique peut paraître déconcertant à un observateur extérieur.

La dynamique entrepreneuriale est forte (liberté au quotidien, initiative laissée aux collaborateurs pour créer un nouveau business, gestion de l'entreprise comme la somme de très nombreuses *business units*, rémunérations qui récompensent la créativité et l'esprit d'initiative s'ils sont couronnés de succès). En revanche, AIG a mis en place un certain nombre de contre-valeurs (gestion par objectifs, reporting financier strict, communication centralisée, contrôle hiérarchique, arrêt immédiat des activités nouvelles si elles n'atteignent pas les objectifs fixés dans un temps imparti).

Les valeurs revendiquées sont simples : « Entrepreneuriat, Créativité, Résultats, Adaptation proactive au Changement, Vélocité ».

Enfin, le discours de son actuel président, Hank Greenberg, va dans la même direction : « *We run a big company like a series of small companies. Each profit center is managed by an individual in charge as president.*

*Trying to manage the whole company as a single company doesn't maintain the environment that you want. »*

Les profils d'employés recherchés sont nettement définis : « *We want people who are smart, entrepreneurial, and self starters. We do business in 130 countries, so if we have an expatriate in a given country, he or she has to be self reliant. We want people who are mature, who want responsibility and can handle it properly and responsibly* »<sup>13</sup>.

Inversement, d'autres entreprises telles qu'Arthur Andersen ou Enron ont mis en place une dynamique entrepreneuriale forte (notamment à travers des systèmes de rémunération particulièrement attractifs) sans contre-valeurs, ce qui a conduit à des prises de risque non maîtrisées qui se sont révélées fatales.

Pour résumer cette dernière partie du rapport, nous pouvons isoler plusieurs **dimensions nécessaires à la création d'un état d'esprit entrepreneurial**, que celui-ci concerne l'ensemble des employés ou vise seulement la population des intrapreneurs. **Ces dimensions portent sur les catégories classiques de l'action organisationnelle et concernent la stratégie, le leadership, la structure, la culture, les modalités de contrôle et de récompenses et la nature des profils recrutés.**

Le modèle organisationnel qui semble émerger consiste à responsabiliser les acteurs sur un compte de résultat. **Jouer d'une grande autonomie et rendre des comptes paraissent les deux conditions structurantes d'un entrepreneuriat non débridé, qui sinon pourrait rapidement tourner au chaos.** Mais cette remarque de bon sens ne trouve sa signification que dans la perspective de considérer l'ensemble des projets dans une logique de portefeuille. C'est, semble-t-il, la seule manière d'envisager rationnellement le risque d'échec.

---

13. Source : Conférence de Hank Greenberg, « In China: The Power of Selling Outside the Box », *Wharton@work: E-Buzz 09/21-03 — Thought Leaders*.



## CONCLUSION

On insistera, en conclusion de ce rapport, sur cinq pistes concrètes porteuses à nos yeux de progrès pour la dynamique entrepreneuriale dans les grandes entreprises.

### **Replacer les opérations de réingénierie organisationnelle dans la perspective entrepreneuriale**

**Les missions de reconfiguration de processus et les nouveaux dispositifs de l'entreprise orientée Client pourraient comporter un volet consacré à l'entrepreneuriat** : comment les nouvelles organisations vont-elles contribuer à développer un esprit entrepreneurial ? Les nouveaux processus, certes plus légers et moins coûteux, ne portent-ils pas les mêmes freins au développement des initiatives et de l'innovation ? L'obéissance au client et à ses seules demandes explicites peut représenter un risque considérable pour une entreprise qui devient incapable de s'inventer d'autres positionnements au travers de la conception d'offres créatrices. L'exemple de **SKF** est ici significatif : seul l'effort d'innovation consenti pour sortir de la logique du moins-disant lui a permis de desserrer l'étau qui comprime aujourd'hui les fournisseurs, dont les clients attendent une continuelle amélioration des conditions de ventes.

### **Rattacher les projets entrepreneuriaux directement à la direction générale**

Il est essentiel de préserver les projets innovants contre les réactions conservatrices qui peuvent éventuellement venir de l'entreprise. **La reconnaissance du caractère stratégique de tel ou tel projet, marquée par un rattachement organisationnel explicite, renforce grandement les chances de succès de l'initiative.** Ainsi le lancement de l'i-mode au sein de **Bouygues Telecom** a-t-il bénéficié du rattachement

direct de l'équipe-projet auprès de la direction générale. Cette dépendance, loin de paralyser l'activité émergente, l'a au contraire placée à bonne hauteur de vue de ses interlocuteurs, à l'intérieur de l'entreprise, en facilitant les contributions transverses, comme à l'extérieur, en signifiant aux futurs partenaires l'ambition de Bouygues Telecom en la matière.

### **Inscrire les actions de changement au cœur des dispositifs d'apprentissage**

**La place de la formation est également essentielle**, que ce soit pour initier de nouveaux projets à travers des modules d'intrapreneuriat destinés à favoriser l'émergence de nouveaux projets, ou pour développer un état d'esprit plus ouvert à la prise d'initiatives. Les *Corporate Universities* repensent le positionnement de la thématique de l'entrepreneuriat en privilégiant les formations–actions qui lient l'assimilation de nouveaux concepts et outils à la mise en œuvre de projets réels. La démarche de **Gaz de France**, initiée par sa direction de la Recherche, manifeste la portée d'une telle démarche d'expérimentation en acte.

### **Repenser le management de carrière des profils entrepreneuriaux**

**La mise sous tension permanente de l'entreprise redessine les missions du DRH. Celui-ci devra de plus en plus agir pour assurer la gestion des énergies et éviter le *burn-out*.** Les sportifs de haute compétition doivent alterner les phases de course et de repos sous peine de se blesser trop souvent. Une rotation des populations de haut potentiel devrait permettre de distribuer les efforts demandés dans le temps et d'organiser de véritables trajectoires dont chaque étape marquerait une progression réelle. La volatilité accrue des talents incite à penser qu'une telle approche, semblable à celle mise en œuvre dans les centres de sportifs de haut niveau, est destinée à se développer avec l'apparition probable d'« agents » qui se chargeront de traiter au mieux des intérêts de leurs « poulains ». L'exemple de **Thomson** et de ses réseaux d'entrepreneurs illustre un nouveau moyen de retenir certains talents en forgeant des liens de communautés de pratiques.

## **Développer l'implication entrepreneuriale en favorisant l'intéressement financier des parties prenantes**

Il nous semble dommageable que les cadres des grandes entreprises ne puissent **prendre de participations dans des « start-up internes » et jouer le rôle de coach**. La posture d'actionnaire, voire de capital-risqueur, permettrait à chacun de se familiariser avec l'univers entrepreneurial et d'ouvrir l'éventail de ses perspectives. Une implication de nature capitalistique renforcerait le lien attendu entre les risques encourus au travers d'un projet de nouvelle activité et le retour que peuvent en attendre les partenaires associés. Les exemples de **Thomson** ou de **Noos**, qui mettent en œuvre des dispositifs d'intéressement conséquents, soulignent l'intérêt de ces pratiques.

Aujourd'hui, par-delà la diversité des dispositifs mis en œuvre, les grands groupes se montrent de plus en plus convaincus de la nécessité d'impulser en leur sein une dynamique entrepreneuriale pour accroître leur compétitivité. **Il leur reste désormais à inscrire cet effort dans la durée, et au premier rang des priorités stratégiques du management.**



## PRÉSENTATION DES RAPPORTEURS

### **Olivier BASSO**

Olivier Basso participe, comme directeur académique ou comme enseignant, à plusieurs programmes internationaux pour dirigeants, notamment en partenariat avec des institutions européennes ou américaines (ESCP-EAP, ESADE, Babson College, Duke University, Thunderbird University...), pour de grandes entreprises européennes (Vivendi, Rexam, Arcelor, Société Générale, ST Microelectronics...).

Il a été professeur associé à l'ESCP-EAP (*European School of Management*), coordinateur du département SHO (Stratégie, Hommes et Organisation) et directeur scientifique du mastère spécialisé « Innover et Entreprendre ». Il est également cofondateur du cursus pluridisciplinaire « Comprendre pour agir » (Institut d'Expertise de l'ENS, Vis-à-Vis) qui permet aux dirigeants de s'approprier de nouvelles grilles de lecture issues des sciences humaines.

Avant de rejoindre l'univers académique, Olivier Basso a passé huit années en entreprise, notamment dans le secteur du conseil en stratégie et organisation, et ensuite en tant que créateur d'entreprises.

Il travaille actuellement sur la dynamique entrepreneuriale et l'innovation, le *corporate entrepreneurship* et la théorie de la structuration d'Anthony Giddens.

Dernier ouvrage paru : *L'Intrapreneuriat*, Economica, 2004.

Olivier Basso est ancien élève de l'École Normale Supérieure (Ulm, Philosophie), diplômé d'HEC, option P.I.M. (ESADE, Barcelone – Université Ann Arbor, Michigan) et docteur ès sciences de gestion (Université Paris I Panthéon-Sorbonne).

Contact : [basso@agadine.com](mailto:basso@agadine.com)

## **Thomas LEGRAIN**

Après deux ans passés aux AGF (à Paris, Istanbul et Séoul), Thomas Legrain a travaillé un an au Crédit Suisse First Boston à Londres et trois ans au Boston Consulting Group à Paris.

Il est aujourd'hui PDG de Coach'Invest ([www.coachinvest.com](http://www.coachinvest.com)), structure qu'il a fondée en avril 2000 et qui est spécialisée en accompagnement et en investissement dans les TPE/PME. Coach'Invest a été créé avec le soutien d'une cinquantaine de grands dirigeants d'entreprises.

Il est Vice-Président de l'association des diplômés du groupe ESSEC, en charge de l'entrepreneuriat. Thomas Legrain est membre d'un certain nombre de clubs parmi lesquels le Cercle de la Revue des Deux Mondes, Croissance Plus et le Club Horizons. Il est administrateur de plusieurs associations dont le Club des Cédants et Repreneurs d'Affaires (CRA), ClubSénat.fr, Re-crée, France Angels et l'Unicer. Il a été professeur à l'ESSEC dans la filière entrepreneuriat.

Thomas Legrain est diplômé de l'ESSEC, titulaire d'un DEA de Finance à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne et membre diplômé de l'Institut des Actulaires Français.

Contact : [tlegrain@coachinvest.com](mailto:tlegrain@coachinvest.com)

## **LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL**

Olivier BASSO  
Professeur, ESCP-EAP

Valérie BLANCHOT-COURTOIS  
Direction de la recherche, Gaz de France

Sébastien JUMEL  
Direction Business Innovation, EDF

Mathilde LAMAZERE  
Direction des ressources humaines, L'Oréal

Thomas LEGRAIN  
Président, Coach'Invest

Didier de MENONVILLE  
Associé, KPMG

Jean-Damien PÔ  
Directeur des études, Institut de l'entreprise

Ariane SELINGER  
Chargée de communication, Institut de l'entreprise

## LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Djaffar ADANE  
Directeur Division Service, SKF

Marc BENAYOUN  
Vice-président, Boston Consulting Group

Guy CRESPIY  
Directeur de la valorisation, CEA

Paul DUBRULE  
Co-président du Conseil de surveillance d'Accor

Hervé HANNEBICQUE  
Directeur général adjoint en charge des ressources humaines, Noos

Eric HARLE  
Président du directoire, I-Source

Jean-Claude LE GRAND  
Directeur du recrutement stratégique, L'Oréal

Bernard-Louis ROQUES  
Directeur général, Truffle Venture

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes suivantes, qui ont bien voulu prendre de leur temps pour lire une première version de ce rapport et nous livrer leurs réactions :

Jérôme BALLADUR  
Directeur général, Fonds Partenaires Gestion

Catherine BLONDEL  
Présidente, Vis-à-Vis

Hervé BORENSZTEJN  
Senior Vice President, EADS

Yves CANNAC  
Administrateur de sociétés

Alain CAYZAC  
Vice-président exécutif, Havas

Philippe CHARRIER  
Président, Procter & Gamble France

Marie-Christine COISNE  
Président-directeur général, Sonepar

Jean-Luc DECORNOY  
Président du directoire, KPMG S.A.

Christophe KOENIG  
Direction de la stratégie, Arcelor

## LA DYNAMIQUE ENTREPRENEURIALE DANS LES GRANDS GROUPES

Laurent LAFARGE  
Président, Lucent Technologies France

Bruno LEBLANC  
Professeur, ESCP-EAP Berlin

Louis de MONTFERRAND  
Directeur général adjoint, AGF

Véronique MORALI  
Directrice générale, Fimalac

Gilbert MOULINIER  
Directeur de programme, Institut de développement de l'École Normale Supérieure

Albert OLLIVIER  
Président, CDC Entreprises

Philippe ROUX-COMOLI  
Conseiller économique et financier du Président du Sénat

Dominique SENEQUIER  
Présidente, AXA Private Equity

## ÉLÉMENTS BIBLIOGRAPHIQUES

Olivier BASSO, *L'Intrapreneuriat*, Economica, 2004.

Sébastien JUMEL et Gilles GAREL, « *Le grand groupe, la start-up et l'innovation : quelle stratégie de corporate venture ?* », colloque « Nouvelles stratégies concurrentielles », Novembre 2003.

Rita McGRATH et Ian MAC MILLAN, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000.

Gifford PINCHOT III, *Intrapreneuring*, New York: Harper et Row, 1985.

Gifford PINCHOT III, Ron PELLMAN, *Intrapreneuring in Action*, Berrett-Koehler Publishers, 1999.

Vijay SATHE, *Corporate Entrepreneurship, Top Managers and New Business Creation*, Cambridge University Press, 2003.



