

Chaire Phénix

Grandes entreprises d'avenir

Note de recherche NR-007

L'INTRAPRENEURIAT EXPÉRIMENTÉ ET LA CRÉATION DE VALEUR

Brève présentation

Presque toutes les grandes entreprises françaises ont développé des politiques et des dispositifs pour favoriser l'intrapreneuriat. Il s'agit de repérer et d'accompagner des salariés souhaitant développer une idée innovante ou une opportunité de nouvelle activité. À de rares exceptions près, les grandes entreprises expriment une grande satisfaction quant aux résultats obtenus en matière de culture entrepreneuriale, d'attractivité et de rétention des talents. Sur le plan de la création de valeur, en revanche, les résultats sont plus mitigés. Si presque toutes les grandes entreprises peuvent aujourd'hui présenter des exemples d'entreprises viables ainsi créées (ce qui ne veut pas dire rentables), celles ayant atteint le stade de *scale-up* sont beaucoup plus rares, et une seule start-up répertoriée a dépassé la valorisation du milliard de dollars, barre qui fait entrer dans la catégorie des licornes. L'analyse des start-up intrapreneuriales ayant créé le plus de valeur dessine un profil intrapreneuriel bien différent du profil idéalisé présenté jusqu'ici comme un jeune talent ayant une idée en rupture avec la pensée dominante. En effet, le profil de ces intrapreneurs est beaucoup plus expérimenté qu'annoncé et ce sont davantage les développeurs d'une idée qui n'est pas toujours la leur que les découvreurs de l'idée géniale. Par ailleurs, ces dispositifs intrapreneuriaux, historiquement isolés du reste de l'entreprise, pourraient à l'avenir se rapprocher d'autres dispositifs, tels que les fonds d'investissement d'entreprises (*corporate venture capital* – CVC), en vue de développer des initiatives entrepreneuriales internes, externes ou mixtes, davantage en ligne avec la stratégie de la grande entreprise. Serait-ce le début de la maturité de l'intrapreneuriat ?

*Cette note est en partie tirée du compte rendu de la séance du comité de pilotage de la chaire Phénix du lundi 3 juillet 2023, rédigé par Élisabeth Bourguinat.
Elle reprend donc des arguments des participants et des réponses à leurs réactions.*

I – Les performances comparées de différents types d'intrapreneuriat

Christophe Deshayes : Au sein de la chaire Phénix, nous avons avancé l'hypothèse que la transformation actuelle de beaucoup de grandes entreprises correspond à une nouvelle forme de capitalisme. Après les capitalismes entrepreneurial, managérial (1920) et financier (1980), viendrait le temps du “capitalisme de l'impact”. Celui-ci se caractériserait, avant tout, par la recherche de nouveaux modèles sectoriels (mise au point de nouvelles “recettes” pour gagner de l'argent dans l'automobile ou dans la grande distribution, par exemple), mais aussi par une revivification de l'esprit entrepreneurial et par une responsabilité étendue de l'entreprise¹.

Si la chaire phénix se doit de comprendre les nouveaux modèles économiques, nous ne pouvons cependant pas devenir des spécialistes de tous les secteurs économiques. Nous avons donc fait le choix de nous concentrer principalement sur les deux dernières caractéristiques de cette grande transformation, et en particulier sur la première, la redynamisation de l'esprit entrepreneurial, souvent perdu au fil de la croissance de l'entreprise, de sa complexification, voire de sa bureaucratisation. On parle parfois à ce propos de *ré-entrepreneuriat*².

Généralisation et plébiscite des programmes d'intrapreneuriat

Les grandes entreprises ont recours, pour cela, au *corporate entrepreneurship*, qui recouvre trois grandes familles d'entrepreneuriat : le *corporate venture* (création de nouvelles structures), l'innovation (création d'activités innovantes, parfois avec un partenaire extérieur) et le *strategic renewal* (renouvellement stratégique).

Le *corporate venture* peut prendre la forme de joint-ventures ou de spin-off, mais aussi de démarches d'intrapreneuriat, c'est-à-dire la création d'une structure par un salarié. Nous vivons actuellement la troisième vague du mouvement intrapreneurial, initié il y a quarante ans, et cette pratique s'est généralisée : aujourd'hui, presque toutes les grandes entreprises proposent des programmes d'intrapreneuriat.

Cette démarche est plébiscitée par les collaborateurs, surtout par les plus jeunes. Nos interlocuteurs témoignent du fait que, lors des forums d'étudiants, on leur demande régulièrement s'ils offrent des possibilités d'intrapreneuriat : « *Je veux bien travailler chez vous si j'ai la perspective de pouvoir créer ma start-up à plus ou moins brève échéance.* » L'intrapreneuriat est un levier non seulement d'attractivité, mais également de rétention des salariés. D'autres bénéfices sont mis en évidence par les chercheurs, comme le fait d'accroître la motivation et l'engagement des salariés ou de favoriser l'apprentissage individuel et le développement organisationnel.

¹ Voir la note de recherche N-002 de la chaire Phénix, « Vers un quatrième capitalisme ? » – <https://chairephenix.org/2021/09/28/vers-un-quatrieme-capitalisme/>

² Voir « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », É.-M. Hernandez, *Revue Française de Gestion*, 2009/5 (n°195).

Des résultats décevants en matière de création de valeur

En revanche, les résultats de ces programmes d'intrapreneuriat en matière de création de valeur actionnariale sont décevants, malgré quelques cas de société viables. D'après un livre blanc de l'Institut de l'intrapreneuriat (emlyon business school) et de la plateforme d'entrepreneuriat social makesense³, qui s'appuie sur 80 cas assez bien documentés, le taux de réussite est de 10 %. Par le terme *réussite*, les autrices de ce livre blanc renvoient à trois cas de figure : l'activité est intégrée à une *business unit* existante pour améliorer ou étendre son offre ; elle fait l'objet d'une nouvelle *business unit* à part entière ou d'une filiale ; elle devient un spin-off, en gardant un lien capitaliste plus ou moins étroit avec l'entreprise d'origine. Les injonctions adressées aux intrapreneurs par leurs entreprises sont extrêmement volontaristes et l'article académique de Cylien Gibert et Sihem Ben Mahmoud-Jouini, « Créez le prochain Uber et soyez rentables d'ici la fin de l'année »⁴, montre qu'elles sont souvent déraisonnables. Le livre blanc de l'Institut de l'intrapreneuriat et de makesense le confirme puisqu'il décrit, pour sa part, un processus très long de filtrage progressif des projets, à la suite duquel aucune réussite n'est observée avant une période de trois ans. Enfin, toujours selon cette étude, 70 % des projets ne créent aucune valeur.

Ce résultat modeste n'est pas choquant, car on observe le même taux d'échec dans le monde des start-up, avec toutefois deux différences. Dans le cas des start-up, les pertes sont généralement couvertes par le *love money*, c'est-à-dire par les familles des entrepreneurs, alors que dans l'intrapreneuriat, c'est la grande entreprise qui les prend en charge. Deuxièmement, alors que les start-up deviennent parfois des licornes, on ne connaît pas d'exemple de licorne émanant d'un programme d'intrapreneuriat. On peut, certes, citer une licorne ayant émergé au sein d'une grande entreprise, [GreenYellow](#) (Groupe Casino), mais elle n'est pas issue d'un programme intrapreneurial.

Intrapreneuriat néophyte et intrapreneuriat expérimenté

Selon Thierry Verstraete et Alain Fayolle⁵, l'entrepreneuriat se situe au cœur de quatre paradigmes principaux : l'innovation, l'opportunité, la création d'une organisation et la création de valeur. Ces quatre ingrédients se retrouvent dans des proportions variées au sein de toute démarche d'entrepreneuriat. Les deux premiers relèvent de “l'idée”, les deux suivants de la transformation de l'idée en réalité concrète.

Même “l'idée du siècle” ne vaut rien si elle n'est pas transformée. En revanche, quelqu'un qui n'a pas eu lui-même l'idée innovante peut se voir confier sa mise en œuvre sur le marché : « *Est entrepreneur toute personne qui fait advenir une organisation en émergence* » (Gartner, 1988), ce qui n'a rien d'anodin. Comme le souligne Frédéric Mazzella, fondateur de BlaBlaCar : « *L'entrepreneur découvre très vite que structurer une entreprise est un puzzle intellectuel extrêmement complexe : puisque justement rien n'existe encore, il faut, tel un architecte, concevoir un assemblage de produits, de méthodes, de messages, de financements, de*

³ « Les différentes formes de réussite de l'intrapreneuriat et ses rôles modèles français », septembre 2022 – <https://france.makesense.org/wp-content/uploads/sites/6/2022/09/livre-blanc-intrapreneuriat.pdf>

⁴ Publié dans la *Revue Française de gestion* n° 286.

⁵ « Paradigmes et entrepreneuriat », *Revue de l'Entrepreneuriat*, décembre 2005 – https://www.researchgate.net/publication/242749974_Paradigmes_et_entrepreneuriat

personnalités et d'interconnexions qui va permettre de faire émerger une structure, portée par des personnes qui elles, auront un métier aux contours clairs. Le tout formera alors une organisation à même d'accueillir un usage nouveau que l'on espère massif : l'entreprise. »⁶

Lors de la précédente séance de notre comité, nous avions comparé les formes d'intrapreneuriat développées par la plupart des grandes entreprises et celles mises en œuvre par le groupe Casino⁷. Dans le premier cas, on trouve un ou plusieurs dispositifs intrapreneuriaux tels que des programmes d'acculturation, des programmes d'intrapreneuriat, des CVC, des *start-up studios*, etc. Les projets nouveaux (jusqu'à 500 par an chez ENGIE ou Société Générale) naissent d'idées nouvelles, en rupture avec l'activité de l'entreprise, et sont souvent portés par de jeunes salariés, que nous proposons d'appeler *intrapreneurs néophytes*. Ces derniers sont sélectionnés sur leur capacité d'innovation, mais beaucoup moins sur le paradigme de la création d'organisation, pour laquelle ils n'ont généralement aucune expérience. La logique est celle de la gestion de portefeuille et les résultats peuvent être décevants du point de vue de la création de valeur.

Chez Casino, les projets nouveaux naissent principalement de l'opportunité trouvée dans le réagencement de ressources ou de compétences existantes pour résoudre une insatisfaction client (irritant). Ces projets ne sont pas toujours innovants, en tout cas au sens d'une innovation technologique. Le porteur du projet, un *intrapreneur expérimenté*, n'est pas sélectionné parce qu'il aurait eu l'idée en question, mais en raison de sa capacité à structurer le projet, à définir une stratégie et à construire une organisation. Les profils d'intrapreneurs sont donc très différents et les résultats également. Le tableau suivant synthétise les principales différences.

Comparaison des deux types d'intrapreneuriat

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

⁶ Voir la tribune publiée sur le site Big Média de Bpifrance le 5 juin 2023 – <https://bigmedia.bpfirance.fr/news/tribune-structurer-une-entreprise-est-un-puzzle-intellectuel-extremement-complexe-la-vision-de-frederic-mazzella-fondateur-de-blablacar>

⁷ Voir la note de recherche NR-005, « Les raisons de l'éigmatique surperformance intrapreneuriale du groupe Casino » – <https://chairephenix.org/2023/04/21/nr-005-les-raisons-de-lenigmatique-surperformance-intrapreneuriale-du-groupe-casino/>

Dans certaines organisations, il ne s'agit pas d'un salarié de l'entreprise : il peut être recruté à l'extérieur pour prendre la direction de l'initiative. L'idée peut également venir d'un partenaire extérieur, par exemple dans un modèle d'*open innovation*. La gestion de ces initiatives se fait au cas par cas. Les résultats sont plutôt convaincants sur le critère de la création de valeur.

Quelques exemples

On peut cartographier les initiatives de ré-entrepreneuriat sur deux axes, l'origine de l'idée (vient-elle d'un salarié, de l'entreprise, d'un entrepreneur extérieur ?) et l'expérience de l'entrepreneur. À la croisée des deux axes, on trouve les programmes-types d'intrapreneurs néophytes mis en place par de nombreux grands groupes.

Chez EDF, la structure Exaison a été créée par des salariés qui ont eu l'idée de récupérer les supercalculateurs réformés pour proposer aux développeurs et aux entreprises une plateforme de services de type blockchain. Il s'agissait de salariés déjà identifiés, voire reconnus par l'organisation, et dotés d'une certaine expérience.

Chez Casino, l'idée de créer GreenYellow est venue de l'entrepreneur, mais elle était déjà présente depuis un certain temps dans l'organisation. Les intrapreneurs auxquels ont été confiés le développement de trois nouvelles filiales de [Cdiscount](#) ont été choisis pour leur expérience, et non parce qu'ils étaient à l'origine des idées.

Chez Danone, le directeur général de la filiale [Les Prés Rient Bio](#), qui a porté la marque Les 2 Vaches, était un salarié du Groupe, mais il a été nommé à ce poste un an après la création de la filiale. Ce n'est pas lui qui était à l'origine du projet, mais le PDG du Groupe, qui s'était inspiré d'une société américaine.

Dans le cas d'Archipels – plateforme de preuve d'identité reposant sur la blockchain, portée par EDF, ENGIE, La Poste et la Caisse des Dépôts, qui permet de vérifier et certifier l'accès des utilisateurs aux services en ligne – le dirigeant a été recruté en dehors de ces différentes organisations.

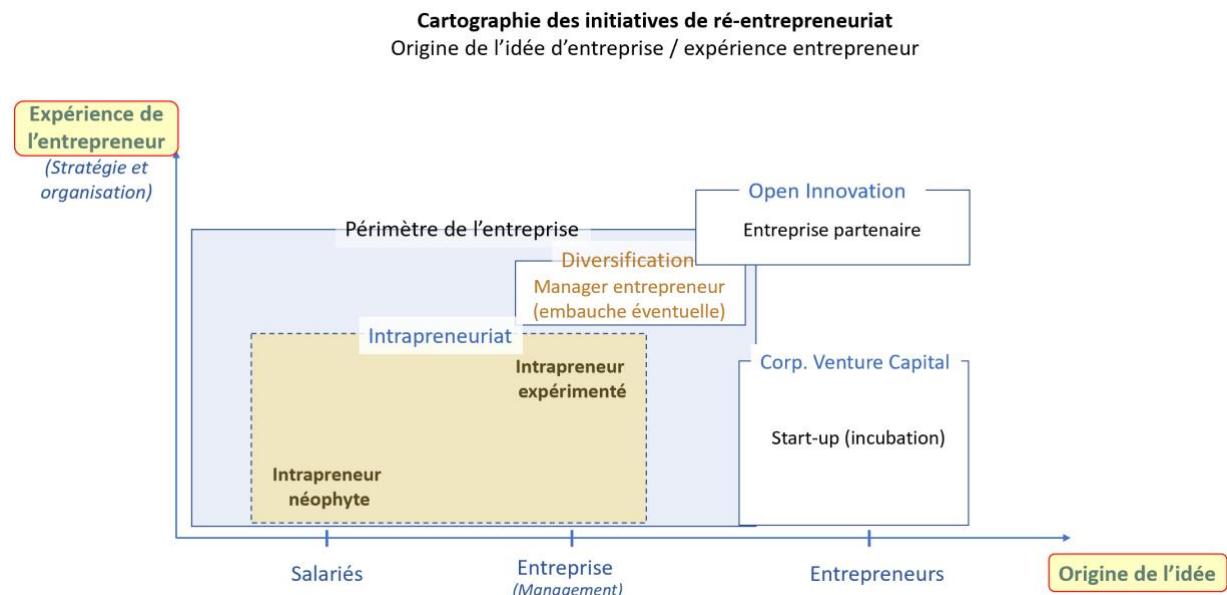
On peut citer enfin des cas où l'idée vient de l'entreprise et où le projet est porté par un entrepreneur extérieur, par exemple dans le modèle de l'excubation illustré par [Fabernovel](#) ou par [Fast-up Partners](#). L'entreprise confie l'idée au partenaire, qui coinvesti dans l'entreprise à hauteur d'une dizaine de pourcents et en assume la direction opérationnelle jusqu'à l'obtention d'une preuve de marché. Il rétrocède alors le management de la filiale au groupe d'origine, cède sa participation de l'ordre de 10 % et encaisse la plus-value correspondante.

Le modèle des *start-up studios* est illustré par [Kamet](#), qui développe des start-up pour Axa. Au terme du développement, soit Axa acquiert tout ou partie de la start-up, soit Kamet est libre de la vendre à un tiers.

On voit également des fonds d'investissement proposer à des grandes entreprises de prendre en charge telle ou telle activité pour leur permettre de se consacrer à leur transformation.

Un continuum entrepreneurial

Un continuum se dessine ainsi entre l'intrapreneuriat néophyte, l'intrapreneuriat expérimenté, la diversification confiée à un manager entrepreneur, l'*open innovation* et l'extrapreneuriat. Se pose alors la question de la gestion de ce continuum. Faut-il piloter ces activités séparément, en silos ou de façon coordonnée ?



EDF Pulse offre un exemple d'articulation des différents dispositifs dans un continuum de ré-entrepreneuriat (*venture capital*, intrapreneuriat, joint-ventures, *open innovation*...). Elle fait un large appel à l'intrapreneuriat néophyte, avec retour rapide dans les unités, et pilote une création très sélective de start-up à potentiel, sur la base d'un intrapreneuriat partiellement expérimenté, ainsi que de joint-ventures de diversification. En revanche, elle ne gère que les initiatives transverses : dès qu'un projet est revendiqué par une *business unit*, EDF Pulse se retire du projet. Ce positionnement est assez original sur le marché puisque, à notre connaissance, EDF Pulse est la seule structure à gérer opérationnellement l'ensemble du continuum des dispositifs entrant dans la définition du *corporate entrepreneurship*. Ce modèle pourrait faire des émules.

L'autonomie des acteurs

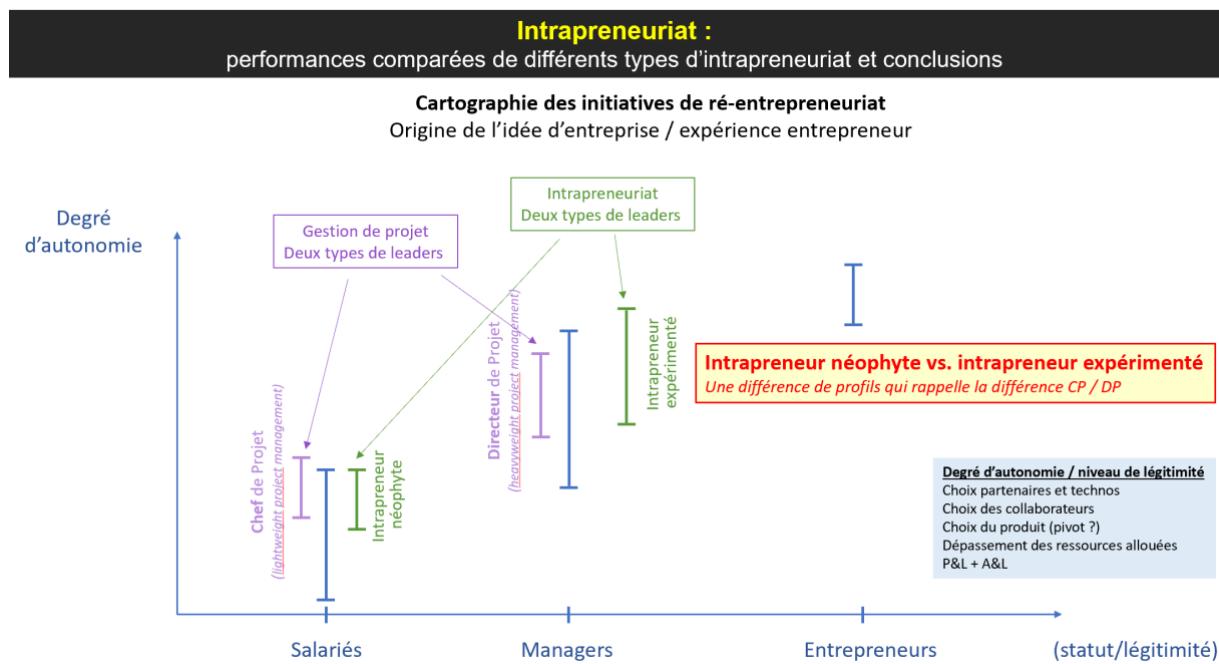
Pour évaluer l'autonomie de l'intrapreneur, on peut se fonder sur cinq critères : a-t-il le choix de ses partenaires et de ses technologies ? de ses collaborateurs ? du produit (conception initiale et éventuel pivot) ? A-t-il la capacité de se faire allouer des ressources supplémentaires ? Dispose-t-il d'une marge de manœuvre sur les comptes – comptes de résultat (P&L), mais aussi comptes de bilan (A&L) ?

Il est clair que l'autonomie des intrapreneurs est le fruit du pouvoir discrétionnaire du top management. Lorsque les intrapreneurs sont des néophytes, la relation avec le top management est très asymétrique. Par ailleurs, la gestion d'initiatives multiples gérées au sein

de portefeuilles conduit au risque connu du saupoudrage budgétaire. Chez Michelin, par exemple, chaque projet se voit allouer 40 000 euros, après quoi, soit le porteur trouve une *business unit* intéressée par la poursuite de l'initiative, soit le projet s'arrête automatiquement, sans sursis possible.

L'intérêt de recourir à des intrapreneurs expérimentés et reconnus, comme dans les cas de Danone et de Casino, est qu'ils sont souvent proches de la direction générale et que celle-ci leur fait confiance, ce qui leur permet d'obtenir les moyens nécessaires à la poursuite du projet.

Le degré d'autonomie dont jouit un intrapreneur expérimenté est beaucoup plus important que pour un intrapreneur néophyte. Cette différence nous semble du même ordre de grandeur que celle constatée et théorisée entre l'autonomie limitée d'un chef de projet pour un projet de taille modeste, aussi bien du point de vue du choix de son équipe que des moyens, et l'autonomie beaucoup plus large d'un directeur de grand projet, de type Twingo ou Kwid dans l'automobile, à qui l'on donne une véritable carte blanche, c'est-à-dire des moyens de déroger sans autorisation préalable aux dogmes et procédures du Groupe.



Conclusion : la méthode Phénix du ré-entrepreneuriat

Ces observations nous conduisent à penser qu'il existe une "méthode Phénix" du ré-entrepreneuriat, complémentaire par rapport aux programmes classiques d'intrapreneuriat. Elle repose notamment sur le choix d'intrapreneurs expérimentés, la valorisation d'actifs existants réagencés différemment, et peut-être aussi un continuum organisationnel entre les programmes d'intrapreneuriat, l'*open innovation*, la diversification, les entreprises nouvelles, l'investissement en capital...

Ce continuum soulève de nombreuses questions concernant la méthode managériale la plus appropriée en fonction des opportunités (recourir à un intrapreneur néophyte ou expérimenté ?) ; le type d'organisation (faut-il créer des dispositifs dédiés ?) ; la gestion des compétences acquises et leur réutilisation, notamment en cas de non-réussite ; ou encore l'évolution de la carrière des intrapreneurs. Un intrapreneur néophyte devient-il forcément, après une première expérience, un intrapreneur expérimenté ? Ce dernier a-t-il nécessairement vocation à devenir un *top manager*, sachant que la plupart des grandes organisations ont plutôt tendance à écarter les managers présentant une fibre entrepreneuriale, susceptibles de prendre trop de risques ? Comment accompagner les uns et les autres ?

L'une des missions de la chaire pourrait être de faire mieux connaître cette méthode Phénix de ré-entrepreneuriat, après avoir procédé à une validation à plus grande échelle. Pour cela, nous serions très heureux que vous nous signaliez des cas à étudier et, si possible, que vous nous mettiez en contact avec des personnes intéressantes à rencontrer.

DÉBAT

Ceux qui font de la prose sans le savoir

Louis Gallois : Vous parlez de méthode, mais vous posez plus de questions que vous n'apportez de réponses... Ne s'agit-il pas plutôt d'une méthode d'analyse ?

Christophe Deshayes : La méthode Phénix n'est pas de notre invention. Ce sont les grandes entreprises qui la mettent en œuvre tout en tâtonnant encore, mais elles n'en sont pas forcément conscientes. Quand nous leur tendons le micro en leur demandant quelles sont leurs actions en matière d'intrapreneuriat, elles mettent systématiquement en avant ce qui évoque le plus la "méthode start-up" et n'imaginent pas qu'il pourrait être intéressant de communiquer sur les initiatives très différentes qu'elles prennent par ailleurs. Nous aimerais les convaincre qu'il serait plus crédible de valoriser leurs initiatives spécifiques, car les journalistes préféreront toujours l'original à la copie.

Le programme A350 d'Airbus

Louis Gallois : Je cherche, parmi les différentes entreprises pour lesquelles j'ai travaillé, s'il existe des formes d'intrapreneuriat expérimenté et je n'en vois pas beaucoup, à part le cas du programme A350 d'Airbus.

La particularité de ce programme, d'un montant de 15 milliards d'euros, est qu'il a été confié à un homme qui n'avait jamais construit d'avion de sa vie, mais seulement des missiles. Il a été choisi parce qu'il était le meilleur patron de programme du Groupe et que, sur le plan managérial, les bonnes recettes sont à peu près les mêmes, qu'il s'agisse de construire des missiles, des avions ou des centrales nucléaires. À ceci s'ajoute, bien sûr, l'équation personnelle. Le directeur exécutif, Fabrice Brégier, a laissé à Didier Évrard toute latitude pour mobiliser les moyens humains et les moyens en ingénierie du Groupe dans le cadre d'une enveloppe financière que Didier Évrard avait lui-même définie. Il a réussi à faire de ce projet

une quasi-entreprise à l'intérieur d'Airbus, et son succès a été d'autant plus marquant qu'il venait après le désastre du programme A380.

Michel Berry : Cet exemple illustre le fait que le bon intrapreneur n'est pas forcément celui qui a eu l'idée initiale du projet, mais celui qui est capable de la mettre en œuvre avec succès. L'A350 représentait-il une rupture technologique ?

Louis Gallois : Sachant que les avions ne sont remplacés que tous les trente ans, ils marquent toujours une rupture par rapport aux précédents avec, par exemple, toujours plus de matériaux composites et d'électronique, ou encore une exigence de réduction de la consommation d'énergie de 20 ou 25 %.

Le cas de Dacia

Louis Gallois : On peut également penser au cas de Dacia, chez Renault. Dacia est quasiment devenue une entreprise autonome.

Christophe Deshayes : Peut-on toutefois parler, à son sujet, de démarche intrapreneuriale ?

Louis Gallois : Oui, en tout cas au début. Le porteur du projet, Jean-Marie Hurtiger, qui n'était pas un néophyte, a, lui aussi, obtenu une carte blanche de la part du PDG, Louis Schweitzer, pour imaginer ce que pourrait être une voiture à bas coût.

Retour sur quelques exemples d'intrapreneuriat expérimenté

Louis Gallois : Pouvez-vous citer d'autres exemples correspondant à votre typologie d'intrapreneuriat expérimenté ? Est-ce le cas, par exemple, de Cdiscount ?

Christophe Deshayes : Au départ, Cdiscount est une aventure entrepreneuriale indépendante. Cette société a été créée pour vendre des CD et des DVD et a réussi à devenir le deuxième généraliste du e-commerce en France derrière Amazon. Elle ne pouvait néanmoins pas être rentable sur son métier de base *B to C*, puisqu'Amazon fait en sorte de ne pas être rentable afin de ne pas être attaqué par les lois antitrust. Cdiscount se tourne désormais vers le *B to B* pour améliorer ses marges, que ce soit pour vendre sa technologie de place de marché à des tiers afin de trouver un segment porteur de croissance et de rentabilité (Octopia), apporter des services logistiques pour les biens volumineux et pondéreux à tous les e-commerçants, y compris ses concurrents (C-Logistics), ou apporter des services de marketing digital (Cdiscount advertising). Chaque fois, ces nouvelles aventures ont été confiées à des personnes identifiées comme capables de les mener à bien. Il s'agissait de quadragénaires dotés d'une solide expérience.

Chez Danone, le manager qui a repris Les 2 Vaches avait exercé à peu près tous les métiers dans le Groupe. Il disposait non seulement de grandes capacités organisationnelles, mais aussi d'un réseau personnel qui lui a été très utile par la suite, car il lui permettait de résoudre certains problèmes sans faire appel à la direction.

Chez EDF, à l'origine d'Exaion, on trouve un ancien trader qui travaillait dans les fonds d'investissement d'EDF et trouvait dommage de jeter des supercalculateurs encore en état de

fonctionner alors qu'ils coûtent des dizaines de millions d'euros à l'achat. Il en a parlé à l'un des managers du service informatique et ils ont réussi à convaincre la direction de lancer une nouvelle activité. Aujourd'hui, Exaion n'est pas encore rentable, mais c'est une structure à part entière, qui est devenue le centre d'expertise d'EDF pour tout ce qui concerne la blockchain.

Même dans le secteur public

Intervenant : Votre exposé fait vraiment écho à ce que j'ai connu dans le cadre du programme d'intrapreneuriat de la Direction générale des Finances publiques. Après avoir commencé par lancer deux appels à nouvelles idées et constaté que les résultats étaient mitigés, nous avons décidé de procéder autrement. Le troisième appel à candidatures a été lancé sur la base d'un portefeuille d'idées et visait à sélectionner des personnes capables de porter les projets en question.

Aujourd'hui, en tant que directeur de l'innovation à la RATP, je me trouve plutôt du côté droit de votre diagramme, c'est-à-dire dans le domaine de l'*open innovation* et des partenariats.

Michel Berry : Le terme *start-up nation* a eu tendance à évincer tous les autres modèles d'entrepreneuriat. Pourtant, les grandes entreprises disposent d'autres ressources que les entrepreneurs individuels pour créer de nouvelles activités, mais elles hésitent à les mettre en avant.

Intervenant : Il est d'autant plus étrange de les voir s'aligner sur le modèle de la start-up que l'on observe généralement un choc des cultures entre grands groupes industriels, aux process ultra-optimisés, et fondateurs de start-up. La collaboration n'est pas toujours facile.

Où trouver des intrapreneurs expérimentés ?

Intervenant : J'aime bien l'idée selon laquelle de petits changements ou réorientations dans le cœur d'activité d'une entreprise peuvent conduire à de grands écarts avec la concurrence. Une grande entreprise peut ajouter, chaque jour, de nouvelles barrières et de nouveaux facteurs différenciants à son segment d'activité, sans avoir forcément besoin de passer par des innovations disruptives.

En revanche, je me demande où trouver des intrapreneurs expérimentés. Ne s'agit-il pas forcément de personnes déjà à la tête de grandes divisions de l'entreprise ?

Christophe Deshayes : C'est une bonne question. On trouve, à la direction de certaines *business units*, des managers qui, pour certains, ont des parcours quasiment entrepreneuriaux, et il est avéré que, si l'on détache ces structures du groupe, leurs dirigeants peuvent devenir des entrepreneurs extraordinaires. Pour autant, il est très rare que ces patrons expérimentés acceptent de lâcher leur terrain de jeu pour repartir de zéro dans une nouvelle structure, sans ressources importantes, et reconstruire une aventure à partir de rien.

Intervenant : Il nous arrive de racheter des filiales de grands groupes et, en effet, à partir du moment où le dirigeant se sent davantage “propriétaire” de son entreprise, il révèle souvent des capacités insoupçonnées.

Valoriser l'intrapreneuriat expérimenté auprès des jeunes ?

Michel Berry : Le modèle Phénix, c'est-à-dire celui de l'intrapreneur expérimenté, présente l'inconvénient d'être moins attractif, pour les jeunes, que celui de l'intrapreneur néophyte. Quand j'étais à Polytechnique, il nous paraissait normal de devoir attendre vingt ans pour exercer de grandes responsabilités. Aujourd'hui, les jeunes sont plus exigeants.

Christophe Deshayes : L'idée serait justement de faire mieux connaître les possibilités d'intrapreneuriat qu'offrent les grandes entreprises, probablement pas pour des jeunes de 25 ans, mais à partir de dix ou quinze ans d'expérience, avec des parcours qui peuvent être vraiment étonnantes. Je pense, par exemple, à celui de Philippe Luscan, ancien vice-président exécutif des affaires industrielles chez Sanofi, puis initiateur et porteur du projet [EUROAPI](#), qui avait véritablement un esprit d'entrepreneur.

Il me semblerait intéressant que ces carrières soient mieux connues et mises en valeur. À l'heure actuelle, le succès d'un cabinet tel que Fast-up Partners vient du fait qu'une entreprise comme Mars, qui dispose, dans ses cartons, de 250 idées de développements possibles, ne trouve personne, en interne, à qui confier ces projets. Les volontaires sont trop jeunes et n'ont pas eu le temps d'être testés. Les managers qui auraient la capacité de mettre en œuvre ces idées sont déjà à la tête de *business units* réalisant des chiffres d'affaires de centaines de millions d'euros ; ils n'ont plus rien à prouver et n'ont pas envie de relever de nouveaux défis avec peu de moyens et beaucoup de risques. Mettre en valeur les opportunités d'intrapreneuriat, et surtout d'apprentissage et d'aventure qu'offrent les grands groupes pourrait, précisément, les rendre plus attractifs pour des profils intermédiaires.

II – Une nouvelle hypothèse : le retour en grâce inattendu de l'intégration verticale ?

Christophe Deshayes : Le concept d'intégration verticale était jusqu'ici honni non seulement par les financiers, mais également par les économistes, qui prônaient la spécialisation de chaque entreprise sur son cœur de métier et la répartition des activités tout autour de la planète. Parmi les différentes évolutions en cours dans le monde des grandes entreprises, peut-être faudrait-il s'intéresser à ce qui ressemble à un retour en grâce de ce concept, avec des arguments variés, comme le fait de mieux résister aux turbulences (pénuries, restrictions d'accès ou d'usage, inflation) ou d'assurer une meilleure traçabilité de produits issus de filières complexes afin de répondre à des exigences réglementaires toujours croissantes.

On voit ainsi un certain nombre de constructeurs automobiles chercher à sécuriser leurs approvisionnements stratégiques, comme Tesla pour le nickel. De son côté, CMA CGM a acheté CEVA Logistics, puis GEFCO, puis Bolloré Logistics, devenant ainsi, en moins de deux ans, le numéro trois mondial de la logistique, dans le but de se protéger des changements de cycles, car les logisticiens sont les clients ou les prescripteurs des transporteurs de fret. Dans

la grande distribution, certains groupes cherchent à intégrer leurs fournisseurs de produits frais afin de devenir plus compétitifs. De même, des producteurs de vins et spiritueux s'interrogent sur la possibilité d'intégrer les activités de fabrication du verre, de peur d'être fragilisés par une trop forte dépendance en cas de pénurie.

Si ce phénomène, pour lequel nous lançons un appel à témoins, se confirme, il soulèvera de nombreuses questions. La démondialisation en cours ne risque-t-elle pas de correspondre à une désoptimisation ? Quelle va être la réaction de la sphère financière, qui déteste les conglomérats, difficiles à analyser ? Comment procéder à des intégrations amont ou aval sans tomber sous le coup des politiques antitrusts ?

DÉBAT

Les leçons du Covid-19 déjà oubliées ?

Intervenant : La pandémie du Covid-19 a provoqué une forte prise de conscience sur la dépendance des entreprises vis-à-vis de leurs fournisseurs, notamment ceux situés en Asie. Le temps passant, cette préoccupation a tendance à être reléguée au second plan.

Lorsque nous procédons à des acquisitions, nous analysons toujours la concentration des fournisseurs et le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de ces derniers. Toutefois, la sécurisation des approvisionnements ne passe pas forcément par une acquisition. Elle peut également s'appuyer sur des partenariats de long terme.

Lorsqu'il nous arrive de réaliser des opérations d'intégration pour nos clients, ce n'est pas seulement afin qu'ils maîtrisent mieux leur chaîne de valeur, mais aussi pour créer une différenciation sur leurs produits. Par exemple, nous avons accompagné le distributeur Grand Frais pour le rachat d'Océalliance, numéro un français du mareyage.

Intervenant : Je confirme que les préoccupations concernant l'approvisionnement sont désormais un peu oubliées. Cela dit, peut-être suffirait-il d'un problème en Chine pour qu'elles reviennent au premier plan.