

---

## Étude des sources de motivation du management et des employés de grands groupes appartenant au BEL 20 à développer des pratiques innovantes d'intrapreneuriat en lien avec leur stratégie d'entreprise.

**Auteur :** Notte, Marie

**Promoteur(s) :** Lisein, Olivier

**Faculté :** HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

**Diplôme :** Master en sciences de gestion, à finalité spécialisée en management général (Horaire décalé)

**Année académique :** 2022-2023

**URI/URL :** <http://hdl.handle.net/2268.2/16823>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

**Étude des sources de motivation du management et des employés  
de grands groupes appartenant au BEL 20  
à développer des pratiques innovantes d'intrapreneuriat  
en lien avec leur stratégie d'entreprise**

**Promoteur :**

Olivier LISEIN

**Lecteurs :**

Fabrice DE ZANET

Anthony SANTINO

Travail de fin d'études présenté par

**Marie NOTTE**

en vue de l'obtention du diplôme de

Master en Sciences de gestion à finalité spécialisée en

Management général

## REMERCIEMENTS

Tout d'abord, nous tenons à exprimer notre profonde gratitude envers Monsieur Olivier Lisein, notre promoteur, pour sa disponibilité sans faille, sa bienveillance et son expertise inestimable qui ont éclairé notre parcours de recherche tout au long de ce travail. Nos rencontres régulières ont constitué des moments clés qui ont nourri notre réflexion et ont grandement contribué à la qualité de notre étude.

Nous voulons également remercier chaleureusement nos lecteurs, Monsieur Fabrice de Zanet et Monsieur Anthony Santino, pour leur soutien, leur implication et leur partage de connaissances. Leurs commentaires ont été d'une aide précieuse dans l'amélioration de notre travail et nous ont permis d'aller plus loin dans notre objet d'étude.

Nous sommes également très reconnaissante envers les personnes exceptionnelles rencontrées dans les quatre grandes entreprises où nous avons mené nos entretiens. Leurs témoignages passionnants et leurs points de vue éclairants sur le développement de l'intrapreneuriat ont enrichi notre recherche et élargi notre compréhension de la réalité du terrain.

Enfin, nous tenons à remercier notre époux, Monsieur Guillaume Leroy, ainsi que notre famille, pour leur soutien tout au long de cette aventure, avec une pensée particulière pour notre mère, qui nous a malheureusement quittée quelques semaines avant la fin de ce mémoire. Son appui constant et son inspiration nous ont permis de réaliser ce projet ambitieux. Nous lui dédions ce travail avec reconnaissance.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>INTRODUCTION</b> .....	1
0.1. Contexte et objectif général du mémoire .....	1
0.2. Motivations de la recherche .....	2
0.3. Contributions .....	3
0.4. Structure du mémoire et méthodologie générale .....	3
<b>CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE</b> .....	4
1.1. Origine et définitions de l'intrapreneuriat .....	4
1.1.1. Quelques difficultés relevées dans le cadre d'une première découverte de l'intrapreneuriat .....	4
1.1.2. Quelques éléments de définition .....	4
1.1.3. Intrapreneuriat <i>versus</i> entrepreneuriat .....	6
1.2. Premier angle de vue : l'intrapreneur en tant qu'individu isolé .....	7
1.3. Second angle de vue : l'intrapreneuriat dans une vision collective, en tant que stratégie d'entreprise .....	8
1.3.1. Définition .....	8
1.3.2. Intrapreneuriat, créativité organisationnelle et innovation .....	9
1.3.3. Ambidextrie organisationnelle et innovation ouverte .....	10
1.3.4. Intrapreneuriat, environnement organisationnel et performance des entreprises .....	11
1.3.5. Objectifs poursuivis .....	11
1.3.5.1. Atouts de l'intrapreneuriat .....	11
1.3.5.2. Faiblesses et difficultés de l'intrapreneuriat .....	13
1.3.5.3. Intrapreneuriat comme signe d'inadaptation des processus d'innovation .....	14
1.3.5.4. Focus sur une tendance actuelle : l'intrapreneuriat social .....	14
1.3.6. Stimulants à l'intrapreneuriat .....	15
1.3.6.1. Quelques typologies de facteurs de stimulation de l'intrapreneuriat .....	15
1.3.6.2. Communautés de pratique d'intrapreneurs .....	17
1.4. Focus sur quelques formes spécifiques de l'intrapreneuriat collectif .....	17
1.4.1. Fab Labs .....	17
1.4.2. Start-up internes .....	17
1.4.3. Excubation .....	18
1.4.4. Essaimage .....	19
1.5. Intrapreneuriat et motivation .....	19
1.5.1. Éclairage théorique sur les facteurs de motivation .....	19
1.5.2. Intrapreneuriat, motivation et culture organisationnelle .....	21
1.5.3. Intrapreneuriat et valeurs .....	22
1.6. Synthèse de la revue de littérature .....	23
<b>CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE</b> .....	25
2.1. Choix des questions de recherche .....	25
2.2. Choix de la démarche qualitative et de ses instruments .....	26
2.3. Choix de l'étude de cas multiples et des entreprises ciblées .....	26
2.4. Démarche de collecte de données .....	27
2.5. Démarche de méthodologie d'analyse des données .....	30



<b>CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENTS ET RÉSULTATS</b> .....	<b>31</b>
3.1. Leviers qui favorisent l'intrapreneuriat .....	31
3.1.1. Chez AG Insurance .....	31
3.1.2. Chez Proximus.....	39
3.1.3. Chez AB InBev.....	52
3.1.4. Chez Colruyt Group .....	62
3.2. Freins à l'intrapreneuriat .....	70
3.2.1. Chez AG Insurance .....	70
3.2.2. Chez Proximus.....	73
3.2.3. Chez AB InBev.....	77
3.2.4. Chez Colruyt Group .....	80
3.3. Sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat .....	83
3.3.1. Chez AG Insurance .....	83
3.3.2. Chez Proximus.....	84
3.3.3. Chez AB InBev.....	87
3.3.4. Chez Colruyt Group .....	92
<b>CHAPITRE 4 : DISCUSSION</b> .....	<b>95</b>
4.1. Confrontation des éléments empiriques récoltés avec notre revue de littérature .....	95
4.1.1. Points de convergence avec la revue de littérature.....	95
4.1.2. Points de divergence avec la revue de littérature .....	96
4.2. Sources de motivation des dirigeants et des employés par rapport à l'intrapreneuriat.....	98
4.2.1. Analyse sur base du modèle de la pyramide des besoins de Maslow.....	98
4.2.2. Analyse sur base du modèle « Competing Values » de Cameron & Quinn.....	100
4.2.3. Analyse sur base du modèle des « 10 valeurs universelles » de Schwartz .....	101
4.3. Éléments mis en place par le management pour favoriser l'engagement des employés.....	102
4.3.1. Synthèse des éléments de contexte pouvant jouer un rôle de levier ou de frein .....	102
4.3.2. Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux relevés dans notre étude de cas multiples.....	104
4.3.2.1. Matrice de périmètre-engagement des ressources .....	105
4.3.2.2. Matrice d'horizon temporel-degré de diversification .....	106
4.3.3. Cartographie des stratégies intrapreneuriales des entreprises étudiées.....	107
4.3.3.1. Matrice de degré d'internalisation-degré de risque .....	107
4.3.3.2. Matrice de degré de co-crédation avec l'extérieur-degré de risque.....	109
4.4. Tendances générales et apports transversaux des résultats de terrain.....	109
<b>CHAPITRE 5 : CONCLUSIONS</b> .....	<b>113</b>
5.1. Implications académiques de notre étude .....	113
5.2. Implications managériales de notre étude.....	115
5.3. Limites et suggestions pour les recherches futures .....	117
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>119</b>
6.1. Documents scientifiques.....	119
6.2. Documents professionnels .....	125
<b>RÉSUMÉ - ABSTRACT</b> .....	<b>127</b>

<b>ANNEXES</b> .....	128
ANNEXE I : Guide d'entretien semi-directif .....	129
ANNEXE II : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez AG Insurance	131
2.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez AG Insurance.....	131
2.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez AG Insurance.....	132
2.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez AG Insurance .....	133
ANNEXE III : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez Proximus .....	134
3.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez Proximus .....	134
3.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez Proximus .....	135
3.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez Proximus.....	136
ANNEXE IV : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez AB InBev ....	137
4.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez AB InBev .....	137
4.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez AB InBev .....	138
4.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez AB InBev.....	139
ANNEXE V : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez Colruyt Group .....	140
5.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez Colruyt Group.....	140
5.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez Colruyt Group .....	141
5.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez Colruyt Group .....	142

### Table des figures

<b>Figure A</b> - Matrice des 4 types de culture d'organisation selon Cameron & Quinn (2011) .....	21
<b>Figure B</b> - Tableau reprenant quelques caractéristiques des 4 types de culture organisationnelle selon Cameron & Quinn (2011) .....	22
<b>Figure C</b> - Modèle circulaire des relations entre les 10 valeurs universelles de Schwartz (2006).....	22
<b>Figure D</b> - Matrice des relations entre les 10 valeurs universelles de Schwartz (2006) .....	22
<b>Figure E</b> - Tableau de synthèse des personnes rencontrées en entretien dans les 4 entreprises étudiées .....	29
<b>Figure F</b> - Synthèse des sources de motivation sur base de la pyramide des besoins de Maslow .....	99
<b>Figure G</b> - Positionnement des entreprises étudiées en fonction des principaux types de besoins .....	100
<b>Figure H</b> - Éléments de contexte jouant un rôle de levier ou de frein dans les entreprises étudiées .....	102
<b>Figure I</b> - Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux sur base des critères « périmètre » et « engagement des ressources » .....	105
<b>Figure J</b> - Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux sur base des critères « horizon temporel » et « degré de diversification » .....	106
<b>Figure K</b> - Positionnement des entreprises étudiées sur base de leur stratégie intrapreneuriale (version 1).....	107
<b>Figure L</b> - Positionnement des entreprises étudiées sur base de leur stratégie intrapreneuriale (version 2) .....	109

# INTRODUCTION

## 0.1. Contexte et objectif général du mémoire

Les **dispositifs intrapreneuriaux** ont tendance actuellement à **se multiplier**, notamment au sein des grandes entreprises en Europe comme aux États-Unis, sous diverses formes (pratiques individuelles, challenges d'innovation, incubateurs *corporate, etc.*) (Urbano *et al.*, 2022). Parallèlement à cela, les situations de crises vécues depuis 2020 sur le plan sanitaire, économique, sociétal, environnemental, démographique, technologique et politique impactent également les organisations. Les difficultés se multiplient, tandis que les ressources se raréfient et que les comportements et moyens d'action sont amenés à se transformer sous l'influence des nouvelles technologies, comme l'intelligence artificielle (Lemoine, 2023). Il faut faire plus, mieux, différemment et avec moins de ressources. Or, comme cela nous a été répété à plusieurs reprises lors de notre étude de cas multiples sur le terrain, d'après une citation d'Albert Einstein, « Au cœur de toute difficulté peut résider une belle opportunité d'innovation ». Dans la langue chinoise, le terme crise n'est-il pas représenté par 2 idéogrammes signifiant à la fois risque et opportunité de changement ? Dans notre monde en mutations, développer l'esprit d'entreprendre au sein des grandes structures est donc devenu un véritable **enjeu stratégique** pour les organisations et leurs dirigeants, notamment en termes d'avantages concurrentiels, de capacité d'innovation et de soutien au développement de la responsabilité sociale de l'entreprise (Farzaneh & Boyer, 2017).

De fait, il nous semble intéressant d'**étudier** le développement croissant de **pratiques intrapreneuriales** dans certains grands groupes, en nous concentrant sur les **2 principales catégories d'acteurs** impliqués, pour des raisons variées. Premièrement, dans notre contexte économique et politique globalement incertain, les **dirigeants d'entreprise** cherchent à promouvoir des initiatives qui peuvent être coûteuses en temps et en ressources financières et humaines, tout en étant incertaines quant au retour sur investissement (Ferrary, 2013 ; Cherif & Boudabbous, 2015). Cela implique une gestion du changement dans l'organisation, ainsi qu'une gestion plus complexe du risque et du contrôle des salariés (Fayolle, 2003 ; Georget & Rayna, 2021). Deuxièmement, les **employés** de ces grandes entreprises acceptent et/ou choisissent de s'engager dans des activités intrapreneuriales exigeantes en investissement personnel, plutôt que de rester dans une routine en tant qu'employés ou, s'ils ont le goût et l'esprit d'entreprendre, plutôt que de créer leur propre société de manière indépendante à leur seul profit. Nous pensons que si ces deux groupes d'acteurs choisissent de se lancer et/ou de contribuer à des pratiques intrapreneuriales au sein de leur entreprise, cela est motivé par des raisons - des **sources de motivation** sous-jacentes -, qui sont probablement différentes selon les organisations, les dispositifs envisagés, les acteurs concernés et leur profil.

L'**objectif principal** du présent mémoire est donc d'**étudier** les **sources de motivation** des acteurs de l'entreprise à développer et/ou s'investir dans l'intrapreneuriat, ainsi que les dispositifs réellement mis en place actuellement sur le terrain. Pour cela, nous poserons **3 questions de recherche** :

1. Quelles sont les **sources de motivation** des **dirigeants** à développer des pratiques innovantes d'intrapreneuriat au sein de leur entreprise ?
2. Quelles sont les **sources de motivation** des **employés** à s'investir dans ces dispositifs ?
3. Qu'est-ce que le **management** de l'entreprise **met en place pour** que les **employés s'y engagent**, en **lien avec** la **stratégie** de l'entreprise ?

## 0.2. Motivations de la recherche

Dans le cadre du cours de Management des organisations suivi dans notre cursus de Master en Sciences de gestion, la thématique de l'**intrapreneuriat** a été évoquée. Ne connaissant pas ce concept, nous avons été intéressée d'apprendre que des démarches d'entrepreneuriat puissent être mises en place dans des entreprises par des employés et que ce modèle puisse être adopté par de nombreux grands groupes avec succès à travers le monde. Piquée par la **curiosité**, nous avons décidé d'investiguer pour en savoir plus, en démarrant par la lecture de quelques articles académiques conseillés par notre promoteur. Nous avons l'avantage de n'avoir aucune connaissance préalable ni expérience professionnelle sur l'intrapreneuriat, qui aurait pu éventuellement amener des présupposés et préformater notre approche du sujet (Van Campenhoudt *et al.*, 2017).

Entièrement **néophyte** donc dans le domaine, nous nous sommes posé naïvement plusieurs questions sur l'intrapreneuriat, que nous avons comparées avec les thématiques de mémoires déjà réalisés en Sciences de gestion et les sujets d'articles académiques publiés ces 5 dernières années. Nous avons ensuite choisi de concentrer notre étude sur les **3 questions de recherche** ci-avant, qui ne nous semblent pas avoir été traitées précédemment et qui méritent donc, à nos yeux, un travail dédié.

Pour fixer notre choix de questions de recherche, nous nous sommes appuyée sur les **critères** suivants. Tout d'abord, un argument de raison puisque nous voulions que la problématique étudiée puisse résister au débat et être porteuse pour notre recherche (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Ensuite, elle devait être susceptible de combler des lacunes dans les connaissances et dans la littérature scientifique. Nous souhaitons également qu'il y ait une certaine pertinence avec nos intérêts et nos objectifs professionnels. Enfin, nous avons été attentive à rester réaliste par rapport aux ressources dont nous disposons sur le plan de l'opérationnalisation de la démarche. C'est avec tous ces éléments en tête que nous avons souhaité orienter nos questionnements autour des pratiques d'intrapreneuriat en entreprises dans une direction particulière, celle de la motivation de 2 catégories d'acteurs, afin de faire émerger de nouvelles connaissances dans ce domaine.

De fait, sur le **plan académique**, dès février 2021, nous avons relevé des **lacunes** dans les **connaissances** universitaires, avec un **besoin urgent d'actualiser** des recherches empiriques qui nous paraissaient relativement anciennes. Cela a été conforté par la suite, notamment par le lancement en octobre 2022 d'un appel à contributions (« Track 17 - Les nouveaux enjeux, modalités et perspectives de l'intrapreneuriat »<sup>1</sup>) en lien avec le 13<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation (AEI 2023), organisé par le laboratoire de recherche de l'EM Strasbourg et Sciences Po Strasbourg du 28 au 30 juin 2023. L'objectif annoncé dans la présentation de ce track est de « renouveler » les « perspectives sur l'intrapreneuriat », par exemple par rapport à ses différentes formes, au fait d'intraprendre dans des contextes organisationnels variés, à l'intrapreneuriat social et aux retombées d'innovations effectives. Nous avons été intéressée de voir à quel point les thèmes proposés faisaient échos à nos propres réflexions, alors que nous étions en train de réaliser les interviews en entreprises et de découvrir la réalité du terrain.

Enfin, sur le **plan managérial**, même si l'intrapreneuriat constitue un terme à la mode depuis de nombreuses années, il suffit de naviguer sur le Web quelques minutes pour se rendre compte de la **montée en puissance** effective de **dispositifs** comme les hackathons et autres challenges d'innovation en entreprise. En outre, nombreux sont les structures externes, les consultants et les cabinets de conseil qui proposent actuellement d'aider au lancement de programmes d'intrapreneuriat et/ou d'accompagner des projets sur cette thématique. Par exemple, en vérifiant sur les sites Web de Deloitte, Ernst & Young (EY), KPMG et PricewaterhouseCoopers (PwC), nous avons constaté que chacune des Big Four en Belgique mentionne des propositions de services liés à l'intrapreneuriat, ce que nous interprétons comme un indice que cette thématique est importante dans les réflexions managériales des entreprises aujourd'hui. Par ailleurs, le fait que des membres du top-management des entreprises sollicitées dans le cadre de cette recherche se soient montrés intéressés et ont volontiers accepté de participer activement à notre étude nous indique que le sujet a retenu

---

<sup>1</sup> Consultable sur [https://www.em-strasbourg.com/sites/default/files/2022-09/AEI\\_2023\\_Track%20N%C2%B017.pdf](https://www.em-strasbourg.com/sites/default/files/2022-09/AEI_2023_Track%20N%C2%B017.pdf).

leur attention et correspond donc, dans une certaine mesure, à des préoccupations actuelles. De fait, nous avons été positivement étonnée par le taux important de personnes qui ont accepté de s'engager dans notre recherche, nous indiquant que le sujet et l'angle choisi les intéressent, tant du côté des employés que du management. Cela témoigne, à notre avis, de l'**importance stratégique** de l'**intrapreneuriat** encore aujourd'hui dans les organisations, à une échelle collective comme sur le plan individuel. D'ailleurs, nombreux sont les participants qui ont demandé à recevoir une copie de la recherche au terme du travail. Peut-être est-ce par simple curiosité intellectuelle, fierté de voir son entreprise représentée, envie de partager son parcours et/ou de contribuer à la recherche académique ? Peut-être est-ce lié au fait de pouvoir découvrir des pratiques d'intrapreneuriat mises en place dans d'autres entreprises du BEL 20 relativement comparables à leur organisation mais pour d'autres secteurs d'activité, comme sources d'inspiration pour l'avenir ? Nous espérons en tout cas que les lecteurs du présent mémoire trouveront avantage à le parcourir.

### 0.3. Contributions

Tout d'abord, sur le **plan académique**, dans notre revue de littérature, nous n'avons pas relevé d'étude empirique antérieure qui se soit intéressée au champ de l'intrapreneuriat par le biais des sources de motivation de différentes catégories d'acteurs, en cherchant à croiser leurs regards sur une même entreprise en Belgique. Une des valeurs ajoutées de notre recherche est donc de **combler ce manque** en étudiant les conditions et les sources de motivation des dirigeants et des salariés à entreprendre au sein de 4 grands groupes du BEL 20. Nous espérons ainsi résorber un peu l'écart constaté entre ce qui est connu dans la littérature académique et ce que nous devrions savoir de la réalité de l'intrapreneuriat sur le terrain en Belgique en 2023.

Ensuite, sur le **plan managérial**, nous espérons que notre recherche pourra apporter des éléments d'information et de réflexion pertinents pour les différents acteurs des entreprises qui seront amenés à lire à l'avenir le présent mémoire. Dans le contexte actuel de guerre des talents et de grande mobilité des collaborateurs, nous sommes persuadée que l'angle d'approche original que nous avons choisi constitue un choix judicieux pour **enrichir** les **réflexions** sur le sujet et le partage de bonnes pratiques testées sur le terrain.

### 0.4. Structure du mémoire et méthodologie générale

Outre cette introduction, le présent mémoire est composé de **2 grandes parties** : une partie **théorique** et académique (constituée par notre revue de littérature), suivie d'une seconde partie **empirique**.

Le **chapitre 1** nous permet donc d'explorer des notions liées à l'intrapreneuriat et d'esquisser notre cadre théorique. À la suite de Van Campenhout *et al.* (2017), nous sommes consciente que toute recherche s'inscrit dans un continuum et peut donc être située en cohérence ou en opposition aux courants académiques qui la précèdent et l'influencent. Nous avons veillé à nous informer, via notre **revue de littérature**, par rapport aux recherches déjà effectuées sur l'intrapreneuriat, afin de pouvoir mettre en perspective notre contribution par rapport à celles-ci. Grâce à nos lectures, nous avons également pu poser un choix par rapport à l'angle d'étude qui nous a paru le plus intéressant pour aborder notre thématique de recherche et formuler nos questions.

Ensuite, les **chapitres 2 à 5** sont consacrés à notre **étude approfondie de cas multiples** sur le terrain. Basée sur une méthodologie de type qualitative, via **28 entretiens** individuels semi-directifs, cette seconde partie commence par une présentation et une justification des questions de recherche et de la **méthodologie**, suivie d'une **présentation** par thème **des données récoltées dans les 4 entreprises** concernées. Après, nous envisageons une **discussion** des **résultats** agrégés, en nous efforçant de produire du sens à partir des données empiriques afin de mettre en évidence les similarités, les différences et les tendances qui émergent dans nos 4 cas. Enfin, nous terminons par des **conclusions** pour résumer les apports de la présente recherche, les implications théoriques et managériales, ainsi que les limites de l'étude et nos suggestions pour les recherches futures.

## CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE

### 1.1. Origine et définitions de l'intrapreneuriat

Pour Champagne & Carrier (2004), l'intrapreneuriat constituait un *buzzword*, une expression à la mode dans la littérature managériale comme académique (Bouchard, 2020). 18 ans après, force est de constater que l'**engouement** reste entier, lorsque nous examinons les articles scientifiques publiés sur ce sujet, en français comme en anglais. Or, depuis plus de 40 ans, la notion d'intrapreneuriat a fait l'objet de **multiples définitions** dans la littérature en sciences de gestion, ce qui a amené certains auteurs à la qualifier de polysémique, polyphonique, polymorphe, voire multidimensionnelle (Carrier, 1993 ; Fayolle, 2003 ; Basso & Rojot, 2004 ; Carrier, 2008 ; Basso & Fayolle, 2009 ; Mohammed Belkebir, 2021 ; Urbano *et al.*, 2022).

#### 1.1.1. Quelques difficultés relevées dans le cadre d'une première découverte de l'intrapreneuriat

Une **première difficulté** pour appréhender ce domaine réside dans la **multiplicité** des **termes** utilisés pour le désigner. En effet, certains auteurs utilisent les termes intrapreneuriat, entrepreneuriat salarié, *intrapreneurship*, *intrapreneuring* (Pinchot, 1985), *corporate entrepreneurship* (Burgelman, 1983 ; Zahra, 1991 ; Narayanan *et al.*, 2009 ; Castriotta *et al.*, 2021 ; Siebert, 2021), renouvellement stratégique (Guth & Ginsberg, 1990), *corporate venturing* (Sharma & Chrisman, 1999 ; Guerrero *et al.*, 2019 ; Eckblad *et al.*, 2021), *etc.* de manière différenciée ou comme des synonymes (Allali, 2004). Ce constat nous amène à formuler une **deuxième difficulté** : le fait que tous les auteurs qui traitent dans leurs écrits de l'esprit d'entreprendre au sein des organisations ne définissent pas préalablement le périmètre du concept tel qu'ils souhaitent le traiter de manière claire et précise (Carrier, 1997). Dans la littérature que nous avons consultée, ce concept est fréquemment **traité** de **manière ambiguë** et/ou **indirecte**. Pour s'y retrouver, le lecteur doit d'abord vérifier sa compréhension de la conception de l'intrapreneuriat par l'auteur, avant de s'intéresser plus avant aux apports de l'article et/ou aux résultats de l'étude menée sur le terrain.

Notons que ces **difficultés** avaient **déjà** été **soulignées** par Maes (2004), sur base de l'examen de différentes définitions liées à l'intrapreneuriat. Il en avait conclu que certains chercheurs utilisent des termes différents pour qualifier le même concept, que d'autres utilisent le même terme mais autrement et, enfin, que parfois le même auteur définit ces termes différemment dans des articles subséquents. Pour Maes (2004), le manque de précision de ces définitions serait une **conséquence** de la **diversité** des **types d'intrapreneuriat** développés au sein des entreprises et organisations, même si des traits communs existent (Thornberry, 2001). On retrouve d'ailleurs des discussions similaires par rapport au concept d'entrepreneuriat (Sharma & Chrisman, 1999 ; Champagne & Carrier, 2004), dont nous traiterons au paragraphe 1.1.3. ci-après.

Par ailleurs, parmi les **autres difficultés** constatées lors de notre travail préliminaire de revue de littérature, nous avons relevé que les **articles** publiés sur le domaine de l'intrapreneuriat n'était **pas** très **nombreux** ces dernières années et concernaient une **littérature plus anglo-saxonne** que francophone, même si nous sommes consciente qu'il s'agit d'un phénomène que l'on peut relever pour tout thème. Dans les faits, cela se traduit par une prédominance de la littérature datant des années 1990 et 2000, tandis que, depuis les années 2010, il nous semble y avoir eu peu d'écrits conséquents proposant des modèles et/ou des typologies qui chercheraient à englober les différentes facettes du concept d'intrapreneuriat. Depuis une dizaine d'années, les auteurs académiques ont donc plutôt eu tendance à proposer des focus particuliers, ou à compléter en critiquant des modèles existants, sans proposer eux-mêmes de nouveaux frameworks révolutionnaires. Nous reviendrons sur ce constat critique pour l'élargir dans la synthèse de la présente revue de littérature.

#### 1.1.2. Quelques éléments de définition

Cela étant dit, de quoi exactement parle un auteur lorsqu'il a recours au terme « intrapreneuriat » dans son article ? À quels concepts organisationnels cette notion est-elle régulièrement associée ? Encore actuellement, il n'y a **pas** de **consensus sur une définition unique**, qui couvrirait l'ensemble des champs de ce domaine d'étude.



Néanmoins, il est généralement admis que l'intrapreneuriat correspond, dans son acceptation large, à la « mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise » (Carrier, 1993). Cette définition a le mérite de relier l'intrapreneuriat tant au processus d'innovation qu'à son résultat. Cette même autrice définit l'innovation dont il est question comme « l'adoption d'un changement » par l'entreprise, dans le but d'augmenter sa productivité globale, de faire face à de nouvelles exigences du marché concurrentiel (Porter, 1980) ou de développer de nouvelles activités (Carrier, 1993). Nous reviendrons sur ces notions ci-après.

Selon Carrier (1997) et Fayolle (2003), le **concept d'intrapreneuriat** est apparu dans la **littérature** au milieu des années **1970**. Il aurait été utilisé pour la première fois en 1975 en Suède par les premiers membres du groupe de consultance « Foresight », qui ont fondé ensuite en 1979 l'École des intrapreneurs (Allali, 2004 ; Jaziri & Paturol, 2008). Néanmoins, l'auteur qui a diffusé plus largement ce concept est l'américain Grifford **Pinchot**, dans son best-seller « Intrapreneuring », publié en **1985**. Il y définit l'intrapreneuriat comme l'idée d'entreprendre au sein d'une société. Sachant l'impératif d'innovation pour toute entreprise qui souhaite survivre dans un contexte concurrentiel, la méthode préconisée par Pinchot (1985) est d'encourager les employés, tout particulièrement ceux qui possèdent un esprit créatif, à devenir entrepreneurs au sein même de la structure, en leur offrant l'autonomie et les ressources nécessaires (Lisein & Degré, 2011). L'intrapreneur est donc un salarié qui porte un projet qui le motive et pour lequel il jouit d'une certaine autonomie (Bouchard, 2009) ; il bénéficie souvent de dispositifs allégés, par comparaison avec les processus figés et lourds de l'organisation bureaucratique (Basso & Legrain, 2004 ; Ferrary, 2013).

Par ailleurs, selon Bouchard (2009), le premier article académique consacré au terme anglo-saxon **corporate entrepreneurship** a été publié en **1969** par Westfall. Pour Hornsby *et al.* (2002), cette expression anglophone renvoie à « l'implémentation d'idées nouvelles dans une organisation ». D'autres auteurs, comme Russell (1999), la définissent comme « l'amélioration des compétences au sein d'une entreprise et l'extension de son champs d'opportunité grâce à l'innovation générée en interne ». Cette dernière nécessite « l'action d'individus ou de groupes motivés et est influencée par des facteurs environnementaux et organisationnels » (Niemann *et al.*, 2022). On retrouve ici des éléments assez proches de la définition du terme français intrapreneuriat.

Par contraste, pour d'autres auteurs (comme Guth & Ginsberg, 1990 ; Hatchuel *et al.*, 2009), le terme *corporate entrepreneurship* englobe la **création de nouvelles entreprises** à l'intérieur d'entreprises existantes. De même pour Zahra (1991), il s'agit d'un processus de création de « nouvelles affaires » à l'intérieur d'organisations bien établies afin d'en « améliorer la rentabilité et la position compétitive ». Sharma & Chrisman (1999) définissent le terme *corporate entrepreneurship* comme étant le « processus par lequel un individu ou un groupe de personnes, en association avec une entreprise existante, crée une nouvelle entreprise », désignée sous le terme anglais **corporate venturing**, parfois traduit en capital investissement d'entreprise (Allali, 2004 ; Narayanan *et al.*, 2009). Ce terme désigne le fait que de grandes entreprises investissent dans des projets entrepreneuriaux (de type start-up) et les soutiennent, par exemple en devenant actionnaires, soit directement, soit par le biais de fonds de capital-risque, ainsi que d'autres outils d'innovation comme des incubateurs, des accélérateurs et des programmes d'innovation interne.

Sharma & Chrisman (1999) ajoutent également une autre dimension au terme *corporate entrepreneurship* : le fait d'entraîner le renouvellement et l'innovation dans l'entreprise. Cela correspond au terme **corporate renewal**, qui désigne la transformation en profondeur d'une entreprise pour qu'elle se renouvelle et devienne plus performante (Basso, 2006). Selon cette conception, l'intrapreneuriat d'entreprise englobe **3 dimensions** : l'innovation, le renouveau stratégique et le *corporate venturing* (Castriotta *et al.*, 2021 ; Kuratko *et al.*, 2021). Cette dernière correspond à la création d'un « new business » au sein de l'organisation existante, en redéfinissant les produits ou services de l'entreprise et/ou en investissant de nouveaux marchés (Hatchuel *et al.*, 2009). Dans les entreprises de grande taille, le *corporate entrepreneurship* peut également inclure la création de nouvelles *business units* ou de nouvelles firmes relativement autonomes appelées *new ventures* (Cherif & Boudabbous, 2015).

Comme nous pouvons le constater, cette conception du *corporate entrepreneurship* englobe potentiellement les filiales qu'un dirigeant d'entreprise déciderait de créer. Cela nous éloigne du focus des définitions examinées précédemment sur le rôle de l'employé et de l'innovation au sein de l'organisation. À ce sujet, Champagne & Carrier (2004) attirent l'attention sur la **différence d'origine étymologique** entre l'intrapreneuriat/*intrapreneurship* (lié au terme « intrapreneur ») et le *corporate entrepreneurship*, qui renverrait plutôt à l'entreprise dans son ensemble, en tant que personne morale, et non à un individu. Le premier terme serait, selon ces autrices, lié au fait que ce sont les employés qui initient les actions d'innovation de manière ascendante, tandis que, dans le second cas, les actions seraient initiées ou décidées uniquement par le management, de manière descendante. Ce serait donc l'acteur à la source de l'idée nouvelle qui constituerait la différence-clé entre ces concepts. Même si cette distinction étymologique nous paraît intéressante, elle est peut-être trop réductrice, au vu de la multiplicité des formes que peut prendre l'entrepreneuriat d'entreprise, en fonction des organisations, des contextes et des acteurs qui impulsent cette dynamique d'innovation dans le cycle de vie des structures. Adopter une posture moins restrictive sur ce sujet nous paraît plus prudent. Par ailleurs, pour certains auteurs (par exemple Davidsson *et al.*, 2001), un **critère discriminant** pourrait être plutôt le **niveau d'innovation** requis pour qu'une activité soit incluse dans le champ de l'intrapreneuriat. Ils posent notamment la question de l'inclusion d'activités sans but lucratif, de la nécessité que l'idée d'innovation soit un succès et du degré de réussite nécessaire.

Sur la question de la **taille de l'entreprise** (PME, grands groupes, *etc.*), il semble y avoir un consensus dans la littérature sur le fait que des dispositifs d'intrapreneuriat peuvent être développés dans tout type d'organisations, quel que soit leur dimension, leur secteur d'activité ou leurs finalités. De fait, pour Antoncic et Hisrich (2001), l'intrapreneuriat constitue un « processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille », qui peut déboucher sur la création de nouvelles entreprises comme sur le développement de nouveaux « produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives ». Plusieurs auteurs ont mené des recherches spécifiques sur l'intrapreneuriat en PME (voir à ce sujet Carrier & Gélinas, 2011 ; Lisein & de Zanet, 2013). Dans son étude comparative de l'intrapreneuriat dans les PME et les grands groupes, Carrier (1994) a néanmoins mis en évidence que les dispositifs intrapreneuriaux doivent être adaptés à la taille de l'organisation (petite ou grande), en différenciant notamment les éléments de contexte structurel et relationnel, les récompenses offertes, les processus stratégiques impliqués et le traitement de l'insatisfaction des intrapreneurs.

Enfin, certains auteurs (comme Nielsen, 2000) réalisent une **distinction** entre une **dimension interne** de l'intrapreneuriat (développement d'activités à l'intérieur de l'entreprise, dans le but d'améliorer des processus ou des technologies utiles au fonctionnement de l'organisation) et une dimension **externe** (qui renvoie à la création de nouvelles unités d'affaires en dehors de l'entreprise-mère, dans un but de profitabilité).

### 1.1.3. Intrapreneuriat *versus* entrepreneuriat

Plusieurs auteurs ont réalisé des **comparaisons** personnelles des **figures** de l'**entrepreneur** et de l'**intrapreneur**. Bien que ces 2 profils présentent des **similitudes** et se recoupent sur différents points (comportements, processus, traits de personnalité des personnes impliquées dans le projet, *etc.*), la **spécificité** du statut de salarié de l'intrapreneur a des **implications** importantes. Les particularités relevées concernent notamment les risques encourus, les difficultés rencontrées, le degré d'autonomie et les récompenses.

De fait, pour Carrier (1997), la **différence** se situe avant tout sur le plan de leurs **contextes d'action**, qui nécessitent de développer des aptitudes différentes. Elle illustre notamment cela par l'exemple des habiletés politiques nécessaires à la réussite d'un intrapreneur pour convaincre autour de lui de son projet, vu le degré de dépendance plus élevé et l'autonomie moindre, par rapport à l'entrepreneur.

Pour Basso (2005), les différences se situent au niveau du **statut** de salarié, de la maîtrise des apparences, de sa perception des jeux politiques à l'intérieur de l'organisation et de sa connaissance des procédures.



Dans la même veine, Simon & Tellier (2013) mettent en exergue l'importance de développer le **capital social de l'intrapreneur**. Ainsi, la réussite d'un entrepreneur interne peut être liée à sa capacité à multiplier les réseaux de relations avec d'autres acteurs de l'entreprise, afin d'obtenir des ressources, du support et, *in fine*, de paraître légitime (Basso & Rojot, 2004).

Pour Marchesnay (2012), l'intrapreneur ne constitue **pas** une **figure homogène**, de la même manière qu'il n'y a pas de modèle universel de l'entrepreneur, vu la singularité des pratiques sur le terrain. Selon cet auteur, la **différence** majeure entre ces 2 figures réside dans le fait que l'intrapreneur n'engage pas son propre capital et que donc le risque encouru n'est pas de même nature. Pour Blanchot-Courtois & Ferrary (2009), l'intrapreneur appartient à une organisation et doit donc pour cela inscrire ses objectifs dans ceux de son employeur et utiliser les règles du système pour faire réussir son projet. Comme l'entrepreneur, les facteurs de motivation de l'intrapreneur peuvent être à la fois intrinsèques (recherche d'autonomie, de responsabilité, volonté de faire avancer un projet, *etc.*) et extrinsèques (recherche de reconnaissance sociale, d'enrichissement, *etc.*) (Hornsby *et al.*, 2002). Nous reviendrons sur ces notions liées à la motivation dans la partie 1.5. de la présente revue de littérature. En conclusion, même si ces termes semblent voisins au niveau sémantique et qu'ils partagent certains points communs, ils renvoient néanmoins à des phénomènes assez différents.

En examinant la notion d'intrapreneuriat à travers la littérature (en nous basant notamment sur la méthode de travail de Champagne & Carrier [2004]), nous avons pu constater que les articles pouvaient être répartis selon **plusieurs courants**, avec **2 angles de vue** distincts : d'une côté la figure de l'**intrapreneur isolé**, de l'autre l'intrapreneuriat **envisagé de manière collective**, en tant que composant de la stratégie de l'entreprise. Nous proposons d'explorer plus avant ces 2 conceptions.

## 1.2. Premier angle de vue : l'intrapreneur en tant qu'individu isolé

Un **premier courant** dans la **littérature** s'intéresse avant tout à l'intrapreneur en tant qu'**individu** qui désire entreprendre au sein de son organisation sans que nécessairement l'entreprise n'ait mis en place une réflexion structurée en matière d'intrapreneuriat. Les auteurs se sont notamment attachés à décrire les **caractéristiques personnelles** de l'individu (par exemple, Pinchot, 1985 ; Bouchard & Fayolle, 2011), ses compétences spécifiques, ainsi que les fonctions et les rôles que cet acteur peut jouer au sein d'une organisation (sur ce qu'il « fait »). Il a notamment été fréquemment comparé à la figure de l'entrepreneur (Carrier, 1997 ; Basso, 2005).

Par ailleurs, certains auteurs se sont penchés sur les **facteurs de motivation** des intrapreneurs (notamment Brazeal & Weaver, 1990 ; Winslow, 1990 ; Basso & Legrain, 2004 ; Basso, 2006 ; Peyravi *et al.*, 2021 ; Niemann *et al.*, 2022). Ils ont par exemple relevé l'importance d'un climat d'entreprise propice, avec des structures organisationnelles adaptées au développement de l'esprit d'entreprendre et des récompenses *ad hoc* pour motiver les employés innovants. Nous examinerons de manière plus détaillée les stimulants à l'intrapreneuriat dans le paragraphe 1.3.6, puis nous proposerons un cadrage conceptuel centré sur les théories de la motivation dans la partie 1.5. ci-après.

Parmi les auteurs qui se sont intéressés aux **rôles** de l'**intrapreneur**, Fillion (1999) propose un modèle où celui-ci est considéré comme un « **visionneur** » capable de proposer une vision complémentaire à celle du dirigeant de l'entreprise. Pour Basso (2005), l'intrapreneur est devenu un **enjeu** important pour les départements de gestion des ressources humaines, qui ont pour mission d'attirer, de développer et de retenir ces talents précieux dont l'entreprise a besoin pour augmenter sa compétitivité. Cet auteur s'inquiète notamment des **risques psychologiques** encourus par l'intrapreneur, dont le profil présente une « double part d'ombre et de lumière » car il s'agirait selon lui d'un personnage hybride, coincé entre l'obéissance à des règles managériales qu'il n'a pas décidées et son aspiration entrepreneuriale qui le pousse à s'en écarter pour innover (Basso, 2006). Cette conception de l'intrapreneur représente bien, à notre sens, une **tendance** dans la littérature à **héroïser** de manière « romantique » cette figure du « **déviant positif** », ce chevalier blanc, champion du projet et héraut de l'innovation, qui se bat contre l'ordre établi, mais en devant composer avec des règles du jeu dont il hérite dans l'entreprise (Basso, 2005).

Or, pour **réussir**, selon Pinchot (1985), l'intrapreneur doit « **courber** » les **règles** pour les détourner sans les briser, au risque de se voir renvoyer et de tout perdre (Basso, 2006). Pour Thornberry (2001), l'intrapreneur devient la voie qui permet aux organisations de **renouer** avec la **performance** et de retrouver la magie qu'elles auraient perdue en raison de leur bureaucratisation et de la complexification de leur structure, devenue résolument mécaniste (Mintzberg, 1982 ; Ferrary, 2013). De fait, Ferrary (2013) relève une **logique contradictoire** et difficilement conciliable au sein même de la dynamique des entreprises : le processus d'innovation, qui exploite notamment les incertitudes, entrerait souvent en collision avec les actions quotidiennes de l'organisation, qui cherche avant tout à réduire la part d'incertitudes.

Par ailleurs, parmi les **dangers** qui guettent ces champions en lutte avec des organisations allergiques aux changements, Basso (2005) cite également la résignation à une certaine médiocrité, une dépression progressive, un passage au cynisme ou même un départ hors de l'organisation. Pour les contrer, cet auteur propose aux intrapreneurs quelques « règles de survie », notamment une évaluation du cadrage stratégique pour vérifier le degré de perméabilité de l'entreprise par rapport à l'action innovante envisagée, la pratique régulière de la réflexivité et de la prise de recul pour réguler son action et conserver ses forces, ainsi que la mise à l'épreuve de la cohérence d'ensemble (Basso, 2005). Notons que dans la littérature, des idéaux-types d'entrepreneur corporatif sont régulièrement présentés, alors que dans la réalité du terrain et du quotidien des entreprises, ces types et formes sont assurément moins marqués.

Enfin, pour Bouchard & Bos (2006), l'intrapreneur doit parfois agir en toute discrétion, car son travail pourrait mettre en cause certains cadres structurants de l'entreprise. Cela correspond à la notion de « travail en perruque » (*Skunk Work*), qui signifie travailler en secret, « sous les radars », pour éviter d'être phagocyté par le système immunitaire de l'entreprise (Basso, 2006).

### 1.3. Second angle de vue : l'intrapreneuriat dans une vision collective, en tant que stratégie d'entreprise

#### 1.3.1. Définition

Un **second courant** dans la littérature s'est davantage focalisé sur les processus mis en œuvre dans le cadre de l'intrapreneuriat, à un **niveau plus global et collectif** dans les organisations (Bartoli & Ewango-Chatelet, 2016). Sur le plan de la stratégie, une réflexion structurée se développe et est mise en place, impulsée par le management de l'entreprise, par rapport aux objectifs de l'intrapreneuriat et à la manière de stimuler les pratiques innovantes au sein de l'organisation, afin de favoriser les comportements entrepreneuriaux des employés. Les auteurs qui ont traité de l'intrapreneuriat par le biais de cette vision collective, assez nombreux dans la littérature, se sont notamment posés la question des structures organisationnelles et des pratiques pouvant favoriser cet esprit d'entreprendre au sein des organisations, de même que ses facteurs d'émergence et ses conditions de réalisation. Pour Mohammed Belkebir (2021), de nombreux écrits dans le domaine débutent par une présentation de ces facteurs, qui correspondent généralement à des aspects à la fois macro-économiques (globalisation, concurrence internationale, *etc.*) et micro-économiques (compétitivité, développement des entreprises, *etc.*). Cette vision positive de l'individu considéré comme une ressource essentielle de l'entreprise a fait évoluer le domaine de la gestion des ressources humaines, qui est devenu ces dernières années de plus en plus stratégique au sein des organisations (Peyravi *et al.*, 2021).

Notons que, pour Burgelman (1983), l'**entrepreneuriat organisationnel** nécessite une certaine rupture par rapport à une conception traditionnelle du management stratégique. En effet, il nécessite une décentralisation du pouvoir de décision, passant d'une innovation planifiée par le management de l'entreprise (via un processus de type « top-down ») à une innovation autonome issue d'unités opérationnelles (via un processus de type « bottom-up »). Pour cela, selon notamment Miller (1983) et Bouchard & Fayolle (2011), il est important que les dirigeants de l'entreprise s'impliquent fortement et qu'ils communiquent de manière claire par rapport à la stratégie mise en place, afin d'orienter correctement les comportements entrepreneuriaux des salariés. De fait, d'après Ferrary (2013), un des rôles de la direction d'une entreprise qui développe l'intrapreneuriat est d'établir un système de mesures et de rétribution qui sera capable de tenir compte des différentes formes de motivation : intrinsèque (liée à l'autonomie de l'action, la recherche de responsabilités,

etc.) et extrinsèque (liée à l'enrichissement personnel). La littérature préconise généralement de soigner des propositions de reconnaissance symbolique du comportement entrepreneurial en attribuant des cadeaux, des primes modestes ou une notification au moment de l'évaluation. Ferrary (2013) note que l'absence de rétribution du comportement entrepreneurial peut parfois conduire à terme le salarié à quitter l'entreprise pour créer sa propre start-up. Par ailleurs, selon Fayolle (2003), il peut être pertinent de réviser les conditions de structuration et d'organisation des entreprises car, nous dit-il de manière assez imagée, « Il n'est pas possible d'avoir l'agilité de la gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. ».

Il est à souligner que pour Ferrary (2013), l'**entrepreneuriat organisationnel** peut être **initié de 3 façons** : (1) par le recrutement en externe d'individus pour développer une innovation spécifique au sein de l'entreprise ; (2) par l'acquisition (politique de rachat) d'une start-up à l'extérieur de l'organisation pour l'introduire dans son écosystème et assurer en interne le développement d'innovations et (3) par l'intermédiaire d'employés de l'entreprise, qui utilisent une partie de leur temps libre pour développer des innovations en interne. Ce même auteur envisage **4 fins possibles** de ces **dispositifs intrapreneuriaux** au sens large, qui seront également examinées dans des paragraphes ultérieurs de la présente revue de littérature : (1) L'innovation incubée correspond à une demande du marché et s'inscrit dans la stratégie de l'entreprise. Elle va passer en phase d'exploitation et être intégrée à une ligne de produits. (2) L'entité a fait l'objet d'une *spin-off* à travers un essaimage et est donc sortie de l'organisation. Elle peut ensuite être rachetée par l'entreprise dans un processus de type *spin-in*. (3) Si l'innovation développée par la *spin-off* ne correspond pas à la stratégie de l'entreprise, la start-up peut être revendue. (4) Si l'innovation ne correspond pas à une demande du marché ou n'offre pas suffisamment d'avantages concurrentiels pour que son développement soit rentable pour l'entreprise, l'entité peut être simplement arrêtée et les ressources réallouées dans d'autres projets.

Par ailleurs, Russell (1999) a proposé un **portrait général des structures organisationnelles** associées à l'intrapreneuriat. Ensuite, Hornsby *et al.* (2002) se sont intéressés aux principaux facteurs organisationnels qui peuvent influencer la perception de cadres intermédiaires par rapport à des éléments de l'environnement de l'entreprise favorable à l'intrapreneuriat. Ils ont notamment retenu le support à la direction, la liberté dans le travail, les récompenses et renforcements, le temps disponible et les limites organisationnelles (Kuratko *et al.*, 2021). Selon eux, ce sont sur ces **6 leviers** qu'une entreprise peut travailler pour favoriser l'entrepreneuriat corporatif. Selon Sundbo (1997), l'intrapreneuriat constitue d'ailleurs un **acte d'équilibrage** : le dirigeant d'entreprise délègue du pouvoir à des employés pour leur permettre de proposer des idées, mais maintient un pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation notamment pour éviter des déperditions de ressources et des dérapages. Ce contrôle est favorisé par la nécessité pour les salariés d'obtenir son accord par rapport aux idées soumises, ce qui conditionne la poursuite du processus ou son arrêt.

### 1.3.2. Intrapreneuriat, créativité organisationnelle et innovation

Selon Krueger (2000), « Les organisations n'innovent pas, ce sont les individus de ces organisations qui innovent ». Pour Alter (2011), l'**innovation** s'appuie sur un processus créateur, par contraste avec une invention dogmatique. Elle doit faire appel aux apprentissages organisationnels et culturels des employés. De plus, elle nécessite que les membres de l'organisation soient capables de coopérer ensemble et d'échanger via une forme d'engagement collectif. Pour cet auteur, les dirigeants d'une entreprise peuvent inventer, mais pas innover seuls.

Bouchard & Bos (2006) écrivent que « la poursuite d'une politique d'innovation implique souvent la mise en place de systèmes destinés à favoriser la créativité » et elles citent parmi ceux-ci, les dispositifs intrapreneuriaux. Selon Amabile & Pratt (2016), la **créativité** dans une entreprise correspond à la « production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un petit groupe d'individus travaillant ensemble », tandis que l'innovation serait la « mise en œuvre réussie d'idées créatives au sein d'une organisation ». Pour Barbier & Viala (2013), la créativité constitue le « précurseur de l'innovation, la pierre angulaire des stratégies visant à s'assurer un avantage compétitif dans un contexte de mondialisation ». De leur côté, Hatchuel *et al.* (2009) estiment que toute innovation exige une action collective et un environnement organisé pour fournir les compétences, les dispositifs sociaux et les ressources nécessaires.

Selon Schumpeter & Perroux (1935), l'**innovation** regroupe **5 situations** différentes : (1) la fabrication d'un nouveau bien ; (2) l'introduction d'une nouvelle méthode de production ; (3) l'ouverture d'un nouveau débouché ; (4) la conquête d'une nouvelle source de matière première ; (5) la réalisation d'une nouvelle organisation. Cet économiste autrichien a notamment associé entrepreneuriat et innovation en créant le concept du processus de « destruction créatrice », qui caractérise, selon lui, l'innovation de rupture.

Woodman *et al.* (1993) envisagent la **créativité organisationnelle** comme un « sous-ensemble du champ de l'innovation », qui serait elle-même un sous-ensemble du changement organisationnel. Il semble donc exister des **liens étroits entre créativité et innovation**. Les recherches dans ce domaine paraissent avoir commencé avec des modèles issus de la psychologie et qui se concentraient sur les individus, avant de déboucher sur des modèles qui mobilisent plusieurs niveaux (à l'échelle de l'individu, du groupe et de l'organisation) (Viala & Leger-Jarniou, 2010 ; Barbier & Viala, 2013). Cherchant à répondre au besoin d'accroître la créativité au sein des entreprises, la littérature s'est concentrée sur les **conditions favorables** à l'éclosion de celle-ci chez les individus (Bouchard & Bos, 2006). En 1988, Amabile a proposé un premier modèle pour analyser les composants de la créativité individuelle. En 1993, Woodman *et al.* ont imaginé un modèle multi-niveaux, pour rendre compte du fait que la créativité s'inscrit dans un contexte social spécifique et subit donc son influence. Barbier & Viala (2013) ont proposé de compléter ce modèle afin d'offrir un cadre plus intégrateur à l'analyse des situations créatives. Ils encouragent notamment à incorporer explicitement dans le modèle la dimension environnementale de l'entreprise, qui participe à un tissu économique et entre en interaction avec d'autres acteurs organisationnels.

### 1.3.3. Ambidextrie organisationnelle et innovation ouverte

Pour Ewango-Chatelet (2019), **3 domaines de recherche** sont situés à la **confluence entre innovation et organisation** : (1) l'**innovation managériale**, définie comme « l'introduction de nouvelles pratiques, structures, processus et techniques au sein d'une organisation » (Birkinshaw *et al.*, 2008) ; (2) l'**ambidextrie organisationnelle**, dont il va être question ci-après ; (3) l'**innovation ouverte**. Cette autrice met en évidence 2 dilemmes principaux : celui de la productivité et celui de l'innovation. De fait, pour Basso (2005), l'entrepreneur internalisé est devenu, depuis Pinchot (1985), l'objet d'un fantasme managérial car il réconcilierait (enfin) 2 faces de la vie des organisations : l'exploitation et l'exploration.

Cette définition fait écho à la littérature qui concerne l'**ambidextrie organisationnelle**. Cette notion fait référence à la capacité d'une entreprise à concilier et poursuivre simultanément des activités d'exploitation et d'exploration (Gibson & Birkinshaw, 2004 ; Mérindol *et al.*, 2016). Selon Jansen *et al.* (2006), les activités d'exploration recherchent la rupture avec les activités en cours sur le plan des processus, des produits et des services, par opposition aux activités d'exploitation, qui sont associées aux processus traditionnels et sont centrées sur les besoins des clients existants. Parmi les différentes formes qui existent, l'ambidextrie structurelle suppose le développement d'une structure spécifique qui soit dédiée à l'innovation d'exploration et bien séparée des activités d'exploitation (Benner & Tushman, 2003). C'est ce qu'un « Fabrication Laboratory » (ou Fab Lab) propose de faire en ouvrant la possibilité à des employés de business units d'exploitation de travailler sur des projets d'exploration. Notons que, selon O'Reilly & Tushman (2013), il existe **2 principaux types d'organisation** : l'**ambidextrie contextuelle** (qui correspond à une logique de type bottom-up impulsée par des salariés et qui s'appuie donc plutôt sur une dimension individuelle) et l'**ambidextrie structurelle** (qui correspond à une logique de type top-down impulsée par les dirigeants de l'entreprise à destination des employés). C'est dans cette seconde catégorie que se situent les Fab Labs internes (que nous aborderons plus en détail au paragraphe 1.4.1. ci-après).

Enfin, si nous revenons sur les 3 domaines de recherche cités par Ewango-Chatelet (2019), il nous reste à examiner celui dit de l'« **innovation ouverte** ». Cette autrice définit celle-ci comme étant la capacité à acquérir des ressources externes et à les combiner avec des ressources internes, via **3 leviers** possibles : (1) par l'implication directe d'agents de changement externes (par exemple des consultants) ; (2) par l'engagement dans l'organisation d'agents qui possèdent des compétences particulières (par exemple via un recrutement très ciblé) ; (3) par le fait que des agents internes à l'organisation y transfèrent des pratiques mises en œuvre ailleurs (par exemple en développant des démarches de benchmarking avec d'autres organisations).

Ewango-Chatelet (2019) se pose la question, dans ce contexte, de l'éventuelle **incompatibilité entre innovation et tradition** et elle y répond par la négative. Pour elle, il est tout à fait possible de concilier les deux avec succès, même s'il convient de tenir compte des liens parfois paradoxaux et complexes qui les relient. De fait, l'innovation peut servir au maintien des traditions, tandis que l'accumulation de savoirs et de savoir-faire peut constituer un levier d'innovation si ces derniers sont combinés avec de nouvelles connaissances. Cependant, la tradition peut également former dans certains cas un carcan contraignant qui peut freiner l'innovation.

### 1.3.4. Intrapreneuriat, environnement organisationnel et performance des entreprises

Comme nous l'avons vu, l'intrapreneuriat peut permettre d'**améliorer** les **performances** d'une entreprise en augmentant la proactivité de ses employés et leur volonté de prendre des risques à travers l'innovation. L'intrapreneuriat peut donc être envisagé comme une **stratégie managériale** permettant une responsabilisation des employés et l'encouragement d'initiatives intrapreneuriales. De fait, dans la littérature, certains auteurs ont choisi de s'intéresser à l'intrapreneuriat par le prisme de la stratégie d'entreprise et de la performance (Cherif & Boudabbous, 2015). Par exemple, Zahra & Covin (1995) ont étudié les impacts positifs de l'entrepreneuriat corporatif sur la performance de l'organisation, notamment sur le plan financier. Les effets seraient plutôt modestes durant les premières années, mais l'importance grandirait avec le temps et l'évolution de l'entreprise, tout particulièrement dans des contextes concurrentiels hostiles. Le *corporate entrepreneurship* constituerait une stratégie d'affaires à développer sur le long terme, afin d'obtenir des résultats financiers significativement supérieurs.

Pour Hatchuel *et al.* (2009), le **statut** de l'innovation **dans la stratégie** a **changé** au cours du temps : auparavant arme de croissance réservée à certains types d'entreprises, l'innovation est devenue une condition de survie. Elle s'est généralisée et s'est banalisée. Ces auteurs mettent notamment en évidence l'importance de créer une fonction d'innovation clairement distincte de la recherche et du développement, pour que l'innovation devienne réellement un élément constitutif de la stratégie.

Plus récemment, Cherif & Boudabbous (2015) ont étudié l'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre les activités intrapreneuriales et la performance des entreprises. Se basant sur des travaux antérieurs (notamment Zahra, 1991 ; Antoncic & Hisrich, 2001), ces auteurs détaillent **4 dimensions favorables** à l'implantation de ce type d'activités : **(1)** le dynamisme ; **(2)** les opportunités technologiques ; **(3)** la croissance de l'industrie perçue et **(4)** l'importance de la demande pour de nouveaux produits. Par contraste, ils mettent en évidence **2 variables majeures hostiles** à la stratégie intrapreneuriale : **(1)** La rivalité concurrentielle et **(2)** les changements défavorables. Les résultats de leur étude ont montré que la variable « innovation » est un déterminant important de la performance des entreprises analysées, de même que le renouveau stratégique. Par contre, selon eux, il ne semble pas exister de forte corrélation entre la croissance, la rentabilité des entreprises et les activités de *corporate venturing*. Les activités de développement de nouvelles affaires et la création de nouvelles entreprises n'entretiendraient donc pas de relation significative avec les niveaux de performance des organisations à court et moyen termes.

### 1.3.5. Objectifs poursuivis

Nous allons maintenant nous intéresser aux objectifs poursuivis par les entreprises lorsqu'elles envisagent de développer des pratiques intrapreneuriales. Pour ce faire, nous proposons de passer en revue quelques **atouts** attribués à l'intrapreneuriat, ainsi que certaines **faiblesses et difficultés** de ce type de démarche.

#### 1.3.5.1. Atouts de l'intrapreneuriat

Sur la question de savoir ce que l'intrapreneuriat peut apporter aux entreprises, de nombreux auteurs ont mis en évidence ses atouts et **apports originaux**. Par exemple, pour Filion (1999), la quête de l'intrapreneuriat constitue une condition incontournable de succès : seules les organisations intrapreneuriales survivront à l'avenir dans un univers concurrentiel toujours plus féroce. Selon Basso & Legrain (2004), il s'agit d'une pratique essentielle à cultiver dans les grandes entreprises pour développer un esprit entrepreneurial



corporatif et ainsi être en mesure de faire face aux nombreux défis. Basso (2005) cite notamment l'importance de capturer les relais de croissance et les nouveaux marchés géographiques, de maintenir une capacité de l'offre, en raccourcissant sans cesse les cycles des nouveaux produits, en développant des innovations permettant de réaliser des économies et en travaillant de manière plus agile et flexible. L'intrapreneuriat permet donc de mettre en œuvre une **stratégie de croissance** en libérant les énergies créatives au sein de l'entreprise. De fait, Antoncic & Hisrich (2001) ont démontré son **intérêt économique**, tandis que Sharma & Chrisman (1999) ont mis en évidence l'**avantage concurrentiel** procuré par la posture proactive développée. En outre, l'intrapreneuriat peut apporter des **gains** en termes de gestion des **ressources humaines** (Lisein & de Zanet, 2013), pour attirer et/ou détecter de nouveaux talents (Teneau & Dufour, 2015), les retenir (Maniak *et al.*, 2019 ; Mohamed Belkebir, 2021) et augmenter la satisfaction au travail des salariés de l'entreprise. Par exemple, Teneau & Dufour (2015) se sont intéressés aux pratiques de GRH et, plus spécifiquement à la dimension du recrutement, pour développer un objectif stratégique d'entreprise lié à l'intrapreneuriat. Selon eux, le succès du recrutement d'intrapreneurs passe par une démarche spécifique (différente des entretiens d'embauche conventionnels) et par un modèle davantage basé sur la cooptation de membres à l'extérieur de l'organisation. Cela permettrait de pouvoir bénéficier de profils de type « acteurs réseaux », capables de s'entourer des meilleurs collaborateurs et d'aller chercher des contacts tant à l'extérieur de l'entreprise qu'à l'intérieur, en fonction des besoins et des projets.

Jerman (2021) va même plus loin, qualifiant l'intrapreneuriat d'« **arme de rétention** ». Il relate notamment le recours à l'intrapreneuriat par les grands cabinets d'audit et de conseil (comme Ernst & Young et KPMG France) pour, d'une part, retenir et fidéliser leurs collaborateurs les plus précieux et, d'autre part, élaborer une offre de services spécialisés, renforcer leur image de marque auprès des clients potentiels et rendre leur organisation plus agile pour s'adapter aux changements du secteur. Cependant, cet auteur rappelle qu'il ne s'agit pas d'une solution miracle de rétention car ces dispositifs intrapreneuriaux ne sont pas généralisés à l'ensemble des employés et sont limités au fait de ne pas devenir des menaces pour les métiers traditionnels de ces grands cabinets.

Par ailleurs, certains auteurs soulignent les solides apports positifs de l'intrapreneuriat par rapport à la **gestion du changement** en entreprise. Par exemple, selon Champagne & Carrier (2004), les organisations peuvent changer plus aisément grâce à l'intrapreneuriat. Pour Nielsen (2000), les dispositifs intrapreneuriaux peuvent agir comme une stratégie de changement organisationnel, pour rendre l'entreprise plus sensible au marché concurrentiel. Dans cette optique, selon cet auteur, l'intrapreneuriat permettrait une « transition plus éthique, plus efficace et plus harmonieuse », tout particulièrement pour les organisations publiques qui souhaitent se rapprocher de leur marché. Par ailleurs, pour Lisein & Degré (2011), l'intrapreneuriat permet d'enclencher le renouvellement stratégique d'une organisation, en mobilisant les idées et compétences de tous les employés ou d'une partie d'entre eux pour concrétiser différentes formes d'activités. Enfin, pour Mohammed Belkebir (2021), le **changement organisationnel** correspond à une modification significative dans le contexte politique, économique et/ou social de l'entreprise, avec des impacts sur les personnes qui y travaillent. L'intrapreneuriat constitue donc un levier de changement pour renouveler les pratiques des organisations et répondre aux besoins fondamentaux d'innovation, avec une visée de survie et de compétitivité. Cette autrice développe une typologie du changement, notamment sur base de son caractère provoqué ou subi, sa dimension micro (qui impacte une partie de l'entreprise) ou macro (qui touche l'organisation dans toutes ses dimensions), ainsi que l'aspect incrémental du changement (par « petits pas »), par contraste avec le changement dit « radical ». Elle relève également différents processus de changement : le changement planifié, construit, politique ou l'intrapreneuriat.

### 1.3.5.2. Faiblesses et difficultés de l'intrapreneuriat

Par contraste, certains auteurs ont mis en évidence quelques **problèmes récurrents** des dispositifs intrapreneuriaux. Par exemple, selon Fayolle (2003), l'intrapreneuriat doit intégrer et combiner **deux logiques contradictoires** et parfois en **conflit** : la logique de l'acteur, qui cherche un degré d'autonomie élevé, et celle de l'organisation, qui s'efforce d'avoir un niveau de contrôle important sur les situations, les projets et les individus. De cette dialogique naissent des **tensions** qui peuvent remettre en cause le déroulement des expérimentations et des pratiques en cours, ainsi que leurs résultats. Dans la même veine, Bouchard & Bos (2006) notent l'apparition de tensions et de conflits au sein de l'organisation et la remise en cause récurrente des dispositifs au bout de quelques années d'existence. À tel point que Kanter *et al.* (1990) n'hésitent pas à qualifier les dispositifs intrapreneuriaux de « formes organisationnelles instables ». Pour Bouchard (2009), cela s'explique notamment par le caractère trop divergeant de ces dispositifs par rapport au contexte de l'entreprise. S'appuyant sur cette assertion, Bouchard & Bos (2006) vont plus loin et mettent en lumière un « facteur-clé d'insuccès », qui serait la conception tronquée préalable des chercheurs et des dirigeants par rapport à la créativité organisationnelle.

Pour Fayolle (2003), un **risque** réel est que l'intrapreneuriat, considéré par certaines entreprises comme une potion magique pour leur permettre de retrouver une vigueur nouvelle sur le plan de l'innovation, de la réactivité et de la création de valeur, se transforme en « **bouillon de culture** » si ces entreprises se laissent enfermer dans certains paradoxes et dans des tensions contre-productives.

Par ailleurs, même si la majorité des auteurs s'intéresse avant tout à l'entrée des intrapreneurs dans les dispositifs dédiés, certains, plus récemment, se sont intéressés à la phase de **sortie du processus** intrapreneurial d'un point de vue individuel. Par exemple, Georget & Rayna (2021) proposent une réflexion sur la réaffectation des intrapreneurs et le pilotage des trajectoires professionnelles au sein de grandes entreprises françaises. Face aux risques de départ, ils prônent notamment l'**importance de piloter** correctement cette phase, par exemple en cherchant à comprendre les attentes des différents acteurs de l'entreprise en sortie de dispositifs intrapreneuriaux pour mieux les réaffecter au sein de l'organisation. D'autres auteurs encore se focalisent sur la phase intermédiaire des dispositifs d'intrapreneuriat, liée à l'**accompagnement**. Par exemple, Riot (2011) a examiné l'implémentation d'une culture d'intrapreneuriat comme solution pour « sauver une entreprise en difficulté », via l'accompagnement et la formation. Après son étude de cas, cette autrice conclut notamment qu'offrir une formation sur ce thème à des collaborateurs peut s'avérer utile pour développer l'esprit d'initiative, mais que cela n'est absolument pas suffisant pour garantir la réussite du dispositif dans son ensemble, ni sa pérennité dans le temps. Pour Riot (2011), même si le développement d'une culture intrapreneuriale constitue une solution parmi d'autres pour promouvoir et faciliter le changement, ce n'est pas la panacée. Pour augmenter ses effets bénéfiques, il peut être opportun de la combiner avec d'autres initiatives comme la création de communautés de pratique et la formalisation de réseaux (voir à ce sujet le paragraphe 1.3.6.2. ci-après).

De leur côté, Blanchot-Courtois & Ferrary (2009) évoquent plusieurs **freins** possibles par rapport à l'introduction de dispositifs intrapreneuriaux au sein d'une organisation, notamment la faible diffusion des pratiques parmi les salariés et une certaine résistance culturelle au changement. En outre, malgré la multiplication de ce type de dispositif innovant, certains auteurs pointent du doigt les problèmes individuels qui peuvent mettre en péril sa réussite, notamment les risques psychosociaux pouvant mener au burn-out (Dardaillon, 2018) et/ou la fuite des intrapreneurs (Maniak *et al.*, 2019), qui serait le comble du succès de l'intrapreneuriat (Georget & Rayna, 2021). Cette dernière s'expliquerait notamment, selon ces auteurs, par une sortie post-intrapreneuriale décevante et/ou une difficulté à accepter le « retour à la normale » au sein de l'entreprise à la fin du dispositif intrapreneurial.

Une autre **difficulté**, soulignée par plusieurs études (dont Ruiz, 2021), concerne le **dilemme de l'intégration** des **structures d'innovation** ouverte de type Fab Lab dans l'entreprise, alors que ces dernières ont justement été créées à l'origine pour se différencier du reste de l'organisation et faire de l'innovation d'exploration, par contraste avec un département de R&D traditionnel, qui s'occupe plutôt d'innovation d'exploitation.

Enfin, selon Ruiz (2021), il semblerait que de nombreuses entreprises rencontreraient des **difficultés à pérenniser** ce type de structure, qui finirait souvent par disparaître. Les explications avancées concernent notamment la création de valeur, qui serait jugée trop lente et indirecte par différents acteurs de l'entreprise, qui se posent assez rapidement la question de la performance du dispositif et donc de sa légitimité à être maintenu.

#### **1.3.5.3. Intrapreneuriat comme signe d'inadaptation des processus d'innovation**

Dans un article publié en 2009, Hatchuel *et al.* proposent une **conception** relativement **disruptive** du concept d'intrapreneuriat. Souhaitant dépasser la vision classique, erronée selon eux, qui magnifie le rôle de l'intrapreneur isolé, nécessairement à contre-courant d'une organisation en opposition avec l'innovation (Filion, 2016), ces auteurs remarquent que, trop souvent dans la littérature, la figure de l'intrapreneur a été présentée uniquement de manière positive, comme un parfait antidote aux systèmes managériaux trop rigides et ancrés dans leur routine d'exploitation. Or, Hatchuel *et al.* (2009) émettent l'hypothèse que l'intrapreneuriat pourrait être un **signe moins positif** pour une organisation : la **marque** d'une **inadaptation croissante des processus d'innovation** en place en son sein. L'autonomie recherchée par l'intrapreneur constituerait alors plutôt un symptôme qu'il y a un problème au niveau de la forme d'organisation de l'innovation dans l'entreprise, qui est peut-être trop rigide ou inadaptée. Ces auteurs rappellent que ces formes n'ont cessé d'évoluer au fil du temps et qu'elles devront sans doute à l'avenir continuer à s'adapter face à l'intensité concurrentielle dans de nombreux secteurs d'activités (Porter, 1980). Par ailleurs, ils expliquent que, pour comprendre les formes d'intrapreneuriat, il faut analyser les différents types d'organisation des processus d'innovation, dans le contexte organisationnel où ils se sont développés (avec, contre ou malgré ce contexte). Cela permet, selon eux, d'éviter de considérer à tort l'intrapreneuriat comme un compétence, alors que cela pourrait être surtout le signe d'une profonde **inadéquation des principes de management** en vigueur dans l'entreprise. Loin d'être seulement un phénomène de déviance universel et résiduel que nous observerions dans tout collectif, la réémergence de l'intrapreneuriat traduirait la nécessité d'élaborer de nouveaux processus d'innovation qui organiseraient et systématiseraient cette déviance positive comme un régime mieux adapté à la compétition. Bien que cet article ne propose pas de solutions concrètes aux difficultés mises en lumière, son point de vue assez original nous paraît intéressant à souligner, même s'il ne semble pas avoir convaincu beaucoup d'autres auteurs de s'y intéresser par la suite. Il reste donc assez marginal dans l'ensemble de la littérature.

#### **1.3.5.4. Focus sur une tendance actuelle : l'intrapreneuriat social**

Parmi les objectifs poursuivis par une entreprise à travers ses pratiques intrapreneuriales, il y a notamment une optique de renouvellement stratégique, le lancement de nouveaux produits et/ou de nouveaux services. Néanmoins, à côté de ces objectifs « traditionnels » de l'intrapreneuriat, nous avons relevé dans la littérature une **montée en puissance** d'un **phénomène** depuis quelques années : celui de l'**intrapreneuriat social**. De fait, la Sustainability constitue actuellement un enjeu très prégnant pour les organisations. Cette notion fait notamment référence à la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société et l'environnement. Il s'agit d'un processus permanent d'amélioration en collaboration avec leurs parties prenantes, dans le cadre duquel les organisations doivent intégrer de façon volontaire, cohérente et systématique des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans leur stratégie de gestion globale. De nos jours, il s'agit donc d'un **enjeu** majeur pour les entreprises, qui colore une grande partie de leurs actions, et l'intrapreneuriat ne fait pas exception à cette règle. Nous avons relevé que, depuis quelques années, plusieurs auteurs se sont intéressés à ce lien entre RSE et intrapreneuriat (notamment Aguilera *et al.*, 2007 ; Grant, 2012 ; Bode & Singh, 2016 ; Gatignon-Turnau *et al.*, 2018 ; Dardaillon, 2018). Notons que Bode & Singh (2016) distinguent **2** grandes **familles** de démarches de RSE : **(1)** les démarches descendantes de type *top-down*, impulsées par le management ; **(2)** les démarches ascendantes de type *bottom-up* sous l'impulsion d'employés désireux de co-construire la RSE avec leur organisation via des activités de type intrapreneurial. Selon Gatignon-Turnau *et al.* (2018), il existe dans le champ de la RSE un **profil particulier d'intrapreneur**, qui appartient à cette seconde famille de démarche.



Plutôt que de quitter l'entreprise pour devenir entrepreneur social ou salarié dans une ONG ou une ASBL, l'**intrapreneur social** choisit d'opérer dans son contexte organisationnel d'entreprise car il est persuadé que cette dernière dispose des meilleures ressources pour défendre les causes citoyennes qui lui tiennent à cœur. Son engagement est notamment en lien avec la théorie du contrat psychologique (Rousseau, 1995). Gatignon-Turnau *et al.* (2018) mettent néanmoins en garde contre le risque de déstabilisation du contrat psychologique, si les dirigeants de l'entreprise donnent l'impression aux employés de ne pas « tenir leur engagement » : des émotions très négatives peuvent apparaître, ainsi que des comportements de retrait vis-à-vis du projet, pouvant aller jusqu'à un retrait complet (démission). Ferrary (2013) cite, pour sa part, le risque de conformisme, de démobilitation et d'adoption de l'utilitarisme de la part des salariés déçus. Enfin, pour Dardaillon (2018), si les entreprises de demain veulent fonctionner efficacement dans la durée, elles ont intérêt actuellement à associer les aspects économiques de leur business avec des aspects sociaux et environnementaux, au lieu de se concentrer uniquement sur la maximisation du profit. À l'inverse, les associations doivent chercher à développer des modèles économiques pérennes. Cet auteur relève **6 grandes ruptures** qui nécessitent ce changement de posture : écologique, sociale, technologique, économique, organisationnelle et dans la relation au travail. Il note que les grands groupes s'intéressent de plus en plus à l'intrapreneuriat social. Selon lui, les dispositifs intrapreneuriaux qui concilient business et sens peuvent actuellement constituer au sein d'une entreprise un levier de motivation très puissant pour les employés.

### 1.3.6. Stimulants à l'intrapreneuriat

Comme vu précédemment, nous pouvons conjuguer 2 angles d'approches complémentaires de l'intrapreneuriat : d'un côté l'intrapreneur isolé, de l'autre l'intrapreneuriat collectif, fruit d'une stratégie d'entreprise. De fait, pour que les pratiques intrapreneuriales soient implémentées de manière durable dans l'entreprise, il paraît important que le management de l'organisation réfléchisse à la manière d'amener les employés à s'insérer dans une véritable politique d'innovation, pour pouvoir rencontrer les objectifs de la stratégie d'entreprise. Nous allons maintenant examiner quelques **stimulants** à l'intrapreneuriat, proposés sous forme de frameworks par certains auteurs.

#### 1.3.6.1. *Quelques typologies de facteurs de stimulation de l'intrapreneuriat*

Tout d'abord, pour **Bouchard** (2009), les dispositifs intrapreneuriaux cherchent à mettre en place des **conditions favorables** à la créativité et à l'innovation au niveau des individus, en jouant sur **3 leviers** principaux (3 « briques de base ») : l'autonomie individuelle (avec un degré très variable), l'engagement personnel (facteurs intrinsèques et extrinsèques de motivation) et le contrôle des ressources. Selon cette autrice, les dispositifs intrapreneuriaux auraient tous un fonctionnement relativement semblable, basé sur une sélection en entonnoir avec, en amont, des processus de stimulation et des mécanismes de capture pour identifier les idées intéressantes. Des mécanismes de sélection et d'évaluation sont ensuite déployés, pour aboutir à la sortie de l'entonnoir à un assez faible taux de réussite. Après une première période assez positive et féconde, toujours selon cette autrice, la plupart des dispositifs intrapreneuriaux doivent affronter des périodes de crise, qui amènent parfois à leur disparition après quelques années seulement (Bouchard, 2009). Elle l'explique par le **caractère divergeant** des projets développés, par rapport à la stratégie de l'organisation, et le fossé parfois important entre cette dernière et la conception des intrapreneurs, plutôt orientés « résultats » et en recherche d'un succès rapide qui légitimerait définitivement leurs actions. L'**échec** fréquent de ces dispositifs pourrait donc notamment s'expliquer, selon Bouchard (2009), par une « focalisation quasi-exclusive sur les individus, au détriment d'autres niveaux d'intervention », notamment plus systémiques, à l'échelle de l'organisation. Il conviendrait donc de ne pas laisser autant de liberté dans la créativité et l'innovation aux intrapreneurs pour le contenu de leurs projets, afin que ces derniers soient plus « convergents » et mis au service de fins communes. Cela doit passer par la désignation d'objets communs, afin d'éviter de gaspiller l'énergie créative du point de vue de l'organisation.

Ensuite, **Ireland et al.** (2006) ont imaginé un modèle reprenant **4 leviers** de la dynamique d'innovation intrapreneuriale pour atteindre une **meilleure performance** de l'entreprise : (1) le management des ressources humaines, qui peut se subdiviser en 4 thèmes : l'orientation RH, l'encadrement, la formation et les récompenses (Ireland et al., 2009) ; (2) la culture organisationnelle ; (3) la structure de l'organisation et (4) les mécanismes de contrôles et la part de liberté allouée aux intrapreneurs. En 2010, Viala & Leger-Jarniou ont cherché à compléter ce modèle en proposant d'y **ajouter 3 autres leviers** : la communication interne et externe à l'entreprise ; ses ressources (financières et/ou humaines) et son système d'information pour aider au pilotage de la démarche intrapreneuriale.

Notons que, selon **Bouchard & Fayolle** (2011), les dispositifs intrapreneuriaux peuvent constituer un **remède** adéquat à l'inertie, la rigidité et au manque de créativité et d'innovation des entreprises. Pour aider les entreprises à développer des attitudes susceptibles de favoriser l'esprit d'entreprendre en leur sein, ces 2 auteurs proposent une typologie des **7 leviers intrapreneuriaux** les plus fréquemment utilisés : (1) l'engagement de la direction ; (2) la constitution d'espaces d'autonomie ; (3) la mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement formalisées ; (4) l'intensification des échanges et de la communication ; (5) la mise en place de système d'incitation pour stimuler les individus potentiellement intéressés ; (6) la formation et la sensibilisation des employés ; (7) la règle du temps libre, qui rappelle qu'il est nécessaire d'offrir du temps de travail à ses collaborateurs si une entreprise souhaite les voir se lancer dans l'innovation (voir à ce sujet Puech & Durand, 2017).

De manière complémentaire, **Carrier & Gélinas** (2011) ont développé **4 conditions** essentielles pour assurer le **succès** de ces stratégies intrapreneuriales : (1) la présence d'un dirigeant réellement ouvert à l'intrapreneuriat ; (2) une culture et un climat favorables à l'innovation ; (3) une bonne exploitation de la proximité avec les employés et les collaborateurs ; (4) des récompenses adéquates et qui ont du sens pour les intrapreneurs. De plus, ces autrices rappellent que l'innovation diffuse et globale est plus efficace que la « grande d'innovation », notamment lorsqu'elle s'appuie sur des pratiques partagées et qu'elle est « l'affaire de tous » dans l'entreprise.

Ensuite, de leur côté, **Lisein & de Zanet** (2013) ont étudié l'influence de **3 facteurs** susceptibles de **stimuler** les **comportements intrapreneuriaux** des salariés dans un contexte de PME : (1) les choix organisationnels posés par la direction de l'entreprise ; (2) le rôle joué par l'encadrement hiérarchique pour supporter et encourager les intrapreneurs ; (3) les pratiques de GRH mises en place pour détecter, développer et stimuler les compétences intrapreneuriales, basées sur le modèle individualisant de Pichault & Nizet (2000). Selon ces 2 auteurs, après analyse des résultats de leur étude, seul le 3<sup>e</sup> facteur (les pratiques de GRH) influence réellement de manière prépondérante les initiatives intrapreneuriales des employés en PME, à condition que ce soient des pratiques de GRH individualisantes intégrant des fondements explicitement tournés vers la stimulation de l'intrapreneuriat. L'association des deux est nécessaire pour obtenir les résultats les plus positifs et durables. Cette dynamique peut participer à la fidélisation du personnel et donc être à ce titre un outil puissant de rétention de ressources humaines rares (Duncan et al., 1988) et précieuses dans le contexte actuel de forte « guerre des talents ».

Enfin, brassant une vision large et très récente de l'état de la littérature anglophone sur la notion de *corporate entrepreneurship*, **Urbano et al.** (2022) s'interrogent sur les **impacts** que peuvent avoir des **facteurs institutionnels** tels que la culture ou la réglementation d'un pays par rapport aux dispositifs intrapreneuriaux développés par les entreprises sur leur territoire national. S'appuyant notamment sur Hayton et al. (2002), ces auteurs soutiennent que la culture nationale renforce certaines caractéristiques personnelles et en pénalise d'autres. De ce fait, l'intrapreneuriat peut différer d'une culture nationale à l'autre puisque certaines valeurs favorisent plus que d'autres l'esprit d'entreprendre. En outre, leur revue de littérature suggère que les réglementations locales peuvent également avoir un effet significatif sur ce type de pratiques, pour les stimuler ou au contraire les freiner, en fonction de la manière dont elles sont perçues par les entreprises.

### 1.3.6.2. Communautés de pratique d'intrapreneurs

Face à certaines **difficultés** rencontrées par les dispositifs intrapreneuriaux, Blanchot-Courtois & Ferrary (2009) entrevoient un **antidote** possible : la **constitution** d'une **communauté** de pratique pour créer des liens sociaux entre les intrapreneurs, favoriser le partage des connaissances entre les employés et encourager l'émergence d'une culture propre à la communauté intrapreneuriale suffisamment solide pour résister face au processus d'homogénéisation de la culture dominante. Ce type de communauté serait surtout pertinent au sein d'un département R&D qui a pour objectif de générer des innovations par la création de combinaisons nouvelles de connaissances. Notons que, pour Bootz (2013), les communautés de pratique pilotées au sein des organisations sont des structures hybrides, informelles et auto-organisées. Pour cet auteur, elles constituent des **facteurs-clés de réussite** et de maîtrise des processus de gestion des connaissances et donc un « germe de changement » incontournable de l'évolution managériale et organisationnelle de ces prochaines années. De fait, elles permettent aux entreprises d'introduire dans leur fonctionnement une dose d'auto-organisation et de flexibilité favorable aux processus de créativité et d'innovation (Probst & Borzillo, 2007). Enfin, pour Blanchot-Courtois & Ferrary (2009), ainsi que Teneau & Dufour (2015), les communautés de pratique d'intrapreneurs peuvent être un moyen de promouvoir au sein d'une entreprise une culture intrapreneuriale et d'offrir à ces « déviants positifs » (Alter, 2000) une forme de reconnaissance institutionnelle de leur statut.

## 1.4. Focus sur quelques formes spécifiques de l'intrapreneuriat collectif

### 1.4.1. Fab Labs

Selon Bouchard (2020), depuis le début des années 2010, il y a une « institutionnalisation » de l'intrapreneuriat et des dispositifs dédiés, via la création de « Labs » au sein de grandes entreprises françaises (Latouche, 2018). Les « **Fabrication Laboratories** » (raccourcis en Fab Labs) internes constituent des « tiers-lieux d'innovation, de jeu, de création, d'apprentissage, de mentorat et d'invention » appartenant à des entreprises (Ruiz, 2021). Ce concept a été mis en lumière par **Gershenfeld (2012)** et correspond à l'origine à un espace d'innovation indépendant, ouvert à tous, où des communautés et des individus peuvent se rencontrer et innover ensemble. Les entreprises se sont appropriées ce concept à leur bénéfice, proposant un « espace de travail collaboratif qui a pour objectif de stimuler les activités d'exploration et les initiatives autonomes » des employés, en mettant à leur disposition des espaces et des outils technologiques, numériques et méthodologiques habituellement réservés aux spécialistes (Mérindol *et al.*, 2016 ; Laborde, 2017 ; Lô, 2017 ; Ruiz, 2021). Ces **espaces internes d'innovation**, actuellement assez nombreux en Europe comme aux États-Unis, sont des ateliers dédiés à l'innovation et au prototypage rapide, offrant un environnement décalé et flexible qui a pour objectif de porter des initiatives autonomes et exploratoires de salariés provenant d'unités dédiées aux activités ordinaires de l'entreprise. Ces dispositifs appellent à penser « out of the box », à contourner les règles et les normes de l'entreprise (Mérindol *et al.* 2016), en s'appuyant sur une culture et une éthique de l'expérimentation et de l'essai/erreur dominantes (Lô, 2017). Selon Chesbrough (2012), le Fab Lab d'entreprise s'inscrit dans la logique du courant de l'**innovation ouverte**. Lô (2017) considère d'ailleurs les Fab Labs comme des « quasi-structures » propices au développement de l'ambidextrie individuelle des salariés. Selon cet auteur, il est vraiment nécessaire actuellement, pour les dirigeants d'entreprise, d'envisager de développer de nouveaux espaces de travail collaboratifs, avec de nouveaux modes d'organisation du travail pour faire face aux défis de l'avenir. Les Fab Labs constitueraient sur ce plan une opportunité de s'appuyer sur la révolution numérique pour s'adapter à l'environnement en transformant les pratiques d'innovation au sein de l'entreprise (Lô, 2017).

### 1.4.2. Start-up internes

Par ailleurs, dans le contexte de l'**ambidextrie** organisationnelle, selon Brion & Garel (2017), le recours à des **start-up internes** peut permettre de développer des innovations de rupture au sein d'une entreprise dominée par des innovations incrémentales. Ces auteurs partent du postulat suivant : les départements R&D des grandes entreprises ont été créés pour rationaliser des procédés et des produits existants, ils ne sont pas adaptés pour gérer l'innovation de rupture (Benner & Tushman, 2003).

Ils soulignent alors l'importance de développer de **nouvelles formes d'organisation** en interne pour cela : soit en mobilisant des **ressources externes** (plateformes d'innovation ouverte, tiers-lieux, *corporate ventures*, etc.) ou **internes** (*Skunk Works*, start-up internes, dispositifs intrapreneuriaux, projets exploratoires dédiés, etc.). Leur autonomie et leur spécificité de gestion propre à engendrer de l'exploration sont 2 caractéristiques essentielles de ces formes d'organisation. Cela passe par des outils de pilotage et d'évaluation spécifiques, un horizon temporel et un mode de gouvernance particulier qui leur permettent de s'extraire du carcan de l'entreprise-mère. Ces formes d'organisation peuvent avoir un caractère informel, à l'image des *Skunk Works*, ces organisations « en perruque » caractérisées, selon Hatchuel *et al.* (2009) par un volet marginal et secret, lié à une gouvernance spécifique, qui correspond à une « déviance contrôlée » nécessaire pour développer des activités d'exploration au sein d'une entreprise installée.

### 1.4.3. Excubation

Géméto *et al.* (2020) partagent des retours d'une recherche relative à un nouveau dispositif d'innovation appelé « **Excubation** ». Situé entre l'intrapreneuriat, l'innovation ouverte et le management participatif, cette démarche consiste à déléguer un groupe de salariés d'une entreprise existante au sein d'une structure d'accompagnement externe (dite « incubateur ») pendant une durée limitée (3 à 6 mois) pour explorer de nouvelles opportunités de marché. L'**objectif** de l'excubation est **double** : développer de nouveaux business innovants et mettre en place une organisation plus agile, grâce à l'utilisation de méthodes similaires à celles des start-up. Le **recours** à un **environnement externe** à l'entreprise permettrait de créer un espace de liberté grâce à « l'exfiltration » des salariés concernés, d'apporter une ouverture sur l'extérieur et de garantir l'indépendance de l'équipe durant le projet grâce à un accompagnateur extérieur neutre. À la fin de la période d'incubation, l'équipe présente le projet sous forme de pitch devant le comité de direction de l'entreprise, qui prend une décision de type « arrêter ou continuer » par rapport au projet développé.

Cependant, Géméto *et al.* (2020) relèvent certaines **limites et difficultés** de l'excubation, notamment le faible nombre d'employés impactés ; les départs des « vrais » entrepreneurs (qui ont pris goût à la liberté, l'autonomie et ne souhaitent plus réintégrer l'entreprise) ; les risques d'inertie de l'organisation et de réticences des autres employés ; enfin, la difficulté d'intégrer les équipes et les solutions des start-up à l'intérieur des grands groupes. Ils relèvent néanmoins que le **marché des incubateurs** semble actuellement assez **florissant**, vu les nombreuses offres de formation et d'accompagnement qui ont été développées pour ce type de structure. En tout cas, le positionnement de l'excubation dans le paysage de l'intrapreneuriat nous paraît intéressant à examiner. Pour Géméto *et al.* (2020), il y a quelques années, les entreprises innovaient en s'appuyant principalement sur 2 ensembles de pratiques complémentaires : (1) en interne, via des services R&D et/ou des dispositifs intrapreneuriaux pour encourager les employés à développer des projets innovants au sein de l'organisation ; (2) en externe, via des collaborations avec des partenaires extérieurs à l'entreprise pour pratiquer l'innovation ouverte (Chesbrough, 2020). Certaines grandes entreprises ont développé des partenariats avec des start-up, proposant des événements collaboratifs de type hackathon, développant des relations de collaboration, d'accélération et parfois même en rachetant des start-up (Weiblen & Chesbrough, 2015). Or, pour Géméto *et al.* (2020), ces 2 types d'approche de l'innovation se heurtent trop fréquemment à des limites pour transformer les organisations. Ces auteurs préfèrent prôner l'approche d'excubation, qui offre selon eux une **combinatoire originale**, en s'appuyant sur un groupe d'employés de la grande entreprise mais qui sont « excubés » à l'extérieur de celle-ci, au sein d'une structure d'accompagnement spécialisée. Ce dispositif permettrait ainsi de concilier le meilleur des 2 mondes : combiner la connaissance et la compétence des salariés du groupe avec un contexte stimulant de start-up favorisant l'agilité. Cette démarche irait donc plus loin que les dispositifs d'incubateurs *corporate* internes développés par certains grands groupes depuis quelques années car les salariés sont envoyés dans une structure indépendante (Latouche, 2018 ; Gonthier & Chirita, 2019).

#### 1.4.4. Essaimage

Par contraste, l'**essaimage stratégique** est un dispositif qui consiste, pour une grande entreprise, à aider ses salariés à créer leur propre start-up dans un esprit de collaboration *win-win* (Ferrary, 2013). Il s'agit donc de la création d'une nouvelle entreprise par un ou plusieurs employés avec le soutien concret de l'entreprise qui les emploie (Carrier & Gélinas, 2011). Les **finalités** de ce type de dispositif peuvent être de se délester de ressources dont l'entreprise n'a plus besoin ou, au contraire, de conserver des liens de collaboration avec un ancien employé précieux pour garantir un accès privilégié à son expertise. Pour ces autrices, l'essaimage constitue une **forme d'intrapreneuriat élargie**, puisque qu'il correspond au maintien d'un certaine dépendance de l'entreprise incubée pendant un certain temps, en créant des avantages pour les 2 parties. Un projet d'essaimage prend donc naissance au sein d'une entreprise (en *intra*) quand l'essaimé est encore intrapreneur. Ensuite, par la création d'une entreprise distincte, il passe du statut d'intrapreneur à extrapreneur, en continuant à faire à l'extérieur de son entreprise d'origine ce qu'il y faisait comme intrapreneur. Sur le plan financier et incitatif, l'essaimage peut constituer une forme de rétribution plus juste pour l'employé car il organise un partage de la valeur créée par l'innovation plus favorable à celui qui se trouve à l'origine de l'idée (Blanchot-Courtois & Ferrary, 2009). De fait, en étant actionnaire de l'entreprise essaimée, l'intrapreneur peut espérer s'enrichir via la perception de dividendes et/ou de plus-values en capital si la société devient cotée en bourse ou est revendue par la suite.

Tout particulièrement dans un contexte de PME, Carrier & Gélinas (2011) conseillent d'ailleurs aux entreprises d'être attentives aux **intrapreneurs frustrés**, qui risqueraient d'aller créer une nouvelle entreprise concurrente et qui pourrait donc à terme faire du tort à l'entreprise originelle. Il pourrait être plus intéressant, dans ce cas de figure, de soutenir l'initiative en pratiquant l'essaimage, pour profiter de l'expertise de cet employé et développer une collaboration fructueuse pour l'avenir, plutôt que d'en être victime.

Enfin, Hatchuel *et al.* (2009) se sont notamment intéressés à la **création de spin-off** (filiale indépendante) et, à l'inverse, à l'**acquisition de start-up** innovantes pour pallier le déficit de projet innovants en interne. Selon leurs recherches, ces 2 mécanismes ne constitueraient pas de bons substituts aux rigidités d'une entreprise, ni un complément performant à un intrapreneuriat défaillant, car les résultats sur le terrain seraient plutôt mitigés. Le succès de ce type de démarche serait donc assez limité, notamment car le potentiel d'innovation de la start-up serait progressivement nivelé par la grande entreprise qui l'acquiert.

#### 1.5. Intrapreneuriat et motivation

Comme nous avons pu le constater au fil de notre examen de la littérature, l'intrapreneuriat peut constituer un **formidable outil stratégique** sur le plan du développement de l'innovation et de la créativité, au service de la performance de l'entreprise, tant à l'échelle des individus que de l'organisation toute entière. Néanmoins, nous avons également relevé des difficultés et certaines limites à l'implémentation de ce type de dispositifs au sein d'une entreprise. En effet, une des **limites** qui nous paraît la plus **impactante** concerne le fait que les membres du personnel de l'entreprise acceptent de s'engager dans l'intrapreneuriat, qu'ils soient motivés à le faire. C'est une **condition sine qua non** pour le développement de toute stratégie intrapreneuriale. Si les différentes parties prenantes de l'entreprise, tout particulièrement les employés et les membres du management, n'entrent pas dans cette dynamique, les dispositifs intrapreneuriaux proposés ne pourront pas fonctionner correctement. La **notion de motivation** nous paraît donc être un facteur indispensable à l'intrapreneuriat. Nous proposons donc de l'examiner, en commençant par un cadrage général sur les théories de la motivation, avant de nous intéresser à la notion de **culture organisationnelle**, puis au concept de **valeurs** - des éléments clés précédemment mentionnés parmi les leviers favorables à l'intrapreneuriat.

##### 1.5.1. Éclairage théorique sur les facteurs de motivation

De **nombreuses théories** ont été développées au fil des siècles pour aborder la notion de motivation, en fonction du **contexte** de chaque époque et avec des **finalités** différentes (Fenouillet, 2012). De fait, ce concept complexe, plutôt polysémique et aux contours parfois imprécis, a été rapproché d'autres notions comme celles de satisfaction, d'engagement, d'implication organisationnelle ou de sens du travail (voir par exemple Jahmane *et al.*, 2020). La pratique sur le terrain semble avoir plutôt retenu le mot « **motivation** », qui recouvre donc des réalités parfois diverses.



Sur le plan **étymologique**, ce mot est lié au terme latin *movēre*, qui signifie notamment mettre en mouvement. De manière générale, la **motivation** correspond à « ce qui pousse à agir » et peut comprendre à la fois des éléments de l'environnement externe et des dimensions affectives internes. Pour Steer *et al.* (2004), il s'agit d'un processus qui nourrit, dirige et soutient un comportement dans l'organisation. Selon Lemoine (2023), cette notion a été développée dans les années soixante lorsque les chercheurs se sont rendus compte des limites de la théorie stimulus-réponse au niveau de l'apprentissage par conditionnement. À partir de là, différentes théories de motivation ont vu le jour. De fait, le concept de motivation a été étudié par **différents champs disciplinaires** et courants de pensée. Tout d'abord, la philosophie s'est intéressée à la recherche d'explications du comportement humain, avant que la psychologie ne prenne le relais, suivie plus tard par l'économie et le management (Steers *et al.*, 2004 ; Anselme, 2022 ; Lemoine, 2023).

Sur base de notre lecture de Maugeri (2013), nous retenons notamment que certaines théories motivationnelles se sont intéressées en premier lieu aux facteurs pouvant motiver l'individu à agir, c'est-à-dire les besoins ou mobiles à l'origine de son comportement. Dans ce courant, nous pouvons citer Maslow, Herzberg, Alderfer, Murray et McGregor. De fait, la **théorie des besoins** d'Abraham **Maslow** propose une conception systématique des besoins de l'être humain et soutient que différents types de besoins peuvent être à l'origine du comportement d'un individu (Maslow, 1943). Selon cet auteur, les comportements humains sont dictés par la satisfaction des besoins, qu'il distingue en **5 niveaux** : les besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime et d'accomplissement personnel. Cette typologie, représentée sous forme d'une **pyramide**, est hiérarchisée : l'être humain doit d'abord avoir satisfait les besoins du premier niveau avant de passer aux niveaux supérieurs. Un des intérêts que nous retenons de cette théorie est qu'elle place l'individu au centre des préoccupations, avec comme limite qu'elle occulte quelque peu l'importance des effets de l'organisation. Par ailleurs, cette hiérarchisation sous forme pyramidale impose un ordre de priorité croissant de satisfaction des besoins, qui n'existe pas nécessairement tel quel dans la réalité (Jahmane *et al.*, 2020). Nous reviendrons sur cette théorie dans le chapitre 4 du présent mémoire, comme première grille de lecture des résultats empiriques. Notons au passage qu'après Maslow, **Alderfer** a adapté ce modèle en le synthétisant en 3 besoins (l'existence, la relation et la croissance), tandis que **Herzberg** a proposé une théorie de la motivation basée sur 2 types de facteurs : des facteurs d'hygiène et de motivation (Steers *et al.*, 2004).

Ensuite, d'autres recherches sur la motivation se sont dirigées vers 2 directions : *primo* la définition des pratiques managériales les plus favorables à la productivité et à l'efficacité des employés ; *secundo*, un focus sur l'enrichissement des tâches (Maugeri, 2013). Après, de nouvelles théories (notamment celles d'**Atkinson et Vroom**) se sont concentrées sur les processus de choix cognitifs pour comprendre comment et par quel mécanisme une personne développe son comportement, donc sa capacité à hiérarchiser ses besoins et ses préférences afin d'organiser sa conduite. Par exemple, la théorie d'expectation-valence de Vroom explique que la motivation peut provenir du lien perçu entre l'effort et le résultat pour obtenir un objet désiré qui a de la valeur pour l'individu (Steers *et al.*, 2004). Les employés auraient donc tendance à évaluer rationnellement les comportements au travail, afin de choisir ceux qui devraient leur rapporter les récompenses et les résultats professionnels les plus précieux.

Par ailleurs, d'autres auteurs (comme **Locke & Latham, Deci & Ryan**), ont centré leur réflexion sur les buts, les **objectifs** et les leviers possibles du management pour développer chez les employés des valeurs communes dans le cadre de la culture d'entreprise, en prenant en compte les besoins de l'individu, son processus d'interprétation et les choix de comportement qui en découlent. Ces auteurs insistent notamment sur l'importance de fixer un objectif clair pour permettre la motivation, avec une communication régulière de l'information (Locke & Latham, 2002). Avoir des objectifs bien définis et réalistes constitue donc un facteur de performance, tandis que le fait de mesurer l'écart entre le résultat et le but à atteindre serait source de motivation. De manière assez proche, pour Deci & Ryan (1991), le fait de s'autoréguler par l'autodétermination grâce à la connaissance de son environnement pourrait contribuer au développement d'un sentiment positif de soi et à une forme d'automotivation. Ces modèles, qui s'inspirent notamment de la théorie bifactorielle de Herzberg (1968), réalisent une distinction entre la **motivation intrinsèque et extrinsèque** (Lemoine, 2023). *Primo*, la **motivation intrinsèque** provient de l'emploi lui-même et est basée plutôt sur des

éléments liés à la construction personnelle de l'individu. Elle peut correspondre au sentiment de réalisation de soi, au fait d'aimer son métier, de jouir d'une certaine autonomie ou de se sentir compétent et serait source de réelle satisfaction pour l'employé (Farzaneh & Boyer, 2017). *Secundo*, la **motivation extrinsèque** est basée sur des éléments extérieurs au travail lui-même, comme le salaire, les primes obtenues ou le statut social et ne serait jamais réellement satisfaisante (Lemoine, 2023). Après, parmi les facteurs motivationnels extrinsèques de l'innovation par les employés, Farzaneh & Boyer (2017) insistent sur l'importance du **contexte de travail**, qui peut renforcer ou au contraire affaiblir le développement de pratiques innovantes intrapreneuriales. Parmi les effets de l'environnement à prendre en compte, ils citent notamment l'interaction entre l'environnement et les caractéristiques de l'employé ; les effets de la nature du travail (considéré comme complexe ou, au contraire, adapté au *know how* de l'employé) sur la créativité de l'individu ; le soutien de la direction au travers de son style de management pour favoriser l'engagement ; ainsi que les effets de l'ambiance au sein de l'organisation et de l'équipe. Pour eux, la motivation d'un employé trouve son origine tant dans sa psychologie que dans les caractéristiques de l'organisation à laquelle il participe.

Enfin, au niveau des concepts proches de la motivation, nous relevons tout d'abord que la notion d'**engagement au travail** serait arrivée dans les années 1990 dans un autre registre que celui de la motivation puisqu'elle traite de la décision de s'engager ou non dans un travail, ou d'y être engagé ou non (Lemoine, 2023). Elle a récupéré une partie des facteurs explicatifs étudiés pour la motivation, tout en se focalisant davantage sur la relation entre l'individu et son milieu de travail, et moins sur la relation de la personne à elle-même. Ensuite, l'**implication organisationnelle** correspond à une force qui découle de l'identification et de l'engagement d'un employé dans une organisation, avec comme caractéristique de vouloir contribuer au bien-être de l'entreprise (Jahmane *et al.*, 2020). Enfin, la question du **sens du travail** est actuellement un enjeu crucial pour les organisations et a pris de l'ampleur ces dernières années, notamment avec la crise du Covid (Lemoine, 2023). Elle s'inscrit dans la suite de la théorie des buts, mais élargit le questionnement à la sphère privée et au sens de l'existence, à la signification et à la cohérence de ce qui est vécu par l'individu. Elle pourrait être ainsi source de motivation pour la personne et conditionner son envie de s'engager.

### 1.5.2. Intrapreneuriat, motivation et culture organisationnelle

Comme nous l'avons vu précédemment, pour de nombreux auteurs (comme Hornsby *et al.*, 2002), le développement d'une **culture d'entreprise** favorable fait partie des **leviers** possibles pour l'intrapreneuriat. Intéressons-nous de manière plus spécifique à cette notion qui touche également à la motivation. Selon Louche (2018), la culture d'une organisation peut être définie comme un ensemble de normes, de croyances, d'opinions et de comportements partagés par les membres d'une organisation et enseignés aux nouvelles recrues. Pour **Cameron & Quinn** (2011), cette culture est utilisée comme un « ciment social » dans la vie de l'organisation. Ces mêmes auteurs ont proposé un **modèle** appelé « **Competing Values Framework** » pour décrire la culture d'une entreprise sur base de **2 dimensions** : la **flexibilité** (qui apporte une certaine latitude d'action, par opposition à la stabilité et au contrôle) et l'**orientation interne** (centrée sur l'unité de l'organisation) **ou externe** (tournée vers l'extérieur de l'organisation, avec des objectifs plutôt liés à la différenciation et à la rivalité). Croisées en 2 axes, ces 2 dimensions permettent de définir 4 grandes catégories d'organisation, auxquelles on peut attribuer des caractéristiques particulières au niveau de la culture, du type de leader à leur tête et des valeurs spécifiques prônées (Cameron & Quinn, 2011). Notons que ces 4 catégories ne sont pas mutuellement exclusives : pour être viable, une organisation a besoin de posséder des caractéristiques de chacun des quadrants.



**Figure A** - Matrice des 4 types de culture d'organisation selon Cameron & Quinn (2011)

Type de culture	Hierarchy	Market	Clan	Adhocracy
Orientation	Contrôle	Compétition	Collaboration	Création
Type de leader	Organisateur, coordinateur	Compétiteur	Mentor, facilitateur	Innovateur, entrepreneur, visionnaire
Valeurs	Efficacité, cohérence, uniformité, stabilité	Exigence, succès, résultats concrets et atteinte des objectifs	Tradition, engagement, communication, mentorat, développement humain	Créativité, esprit d'entreprendre, prise de risque, agilité, innovation

Figure B - Tableau reprenant quelques caractéristiques des 4 types de culture organisationnelle selon Cameron & Quinn (2011)

### 1.5.3. Intrapreneuriat et valeurs

Selon divers auteurs (comme Urbano *et al.*, 2022), certaines **valeurs** favorisent particulièrement l'esprit d'entreprendre et peuvent **influencer** la **motivation** des personnes à s'investir dans des dispositifs intrapreneuriaux, notamment en regard de l'adéquation avec leurs propres valeurs. Il nous paraît donc opportun de réaliser un petit focus sur la notion de « valeur » en lien avec l'intrapreneuriat. Pour **Schwartz (2006)**, une valeur correspond à une croyance liée à une finalité ou un « comportement désirable », une source de motivation qui peut pousser à atteindre un objectif particulier. Pour chaque individu, les valeurs sont agencées par ordre d'importance relative, en tant que principes de vie. Ce concept de valeur serait donc essentiel pour comprendre l'organisation et le changement, tant à une échelle individuelle que collective, car il peut permettre de caractériser les personnes et les organisations, ainsi que d'expliquer les motivations de base qui sous-tendent certains comportements humains.

Selon Schwartz (2006), il existe **10 valeurs** universelles (voir figures C et D ci-après) reconnues dans toutes les cultures. Certaines de ces valeurs sont en opposition, tandis que d'autres s'accordent. Cette théorie reconnaît **6 caractéristiques** principales aux valeurs : ce sont des croyances liées indissociablement aux affects ; elles se rapportent à des objets désirables qui motivent l'action ; elles transcendent les contextes spécifiques ; elles servent d'étalon ou de critères ; elles sont classées par ordre d'importance les unes par rapport aux autres et c'est l'arbitrage réalisé entre plusieurs valeurs qui guide l'action. Selon Schwartz (2006), ces valeurs sont **universelles** car elles répondent à au moins une des trois nécessités de l'existence humaine : la satisfaction des besoins physiologiques, le besoin d'interaction sociale et la nécessité d'assurer le bon fonctionnement et la survie des groupes.

Même si ces valeurs sont universelles, les individus et les groupes définissent des **hiérarchies différentes entre ces 10 catégories** de valeurs, en donnant la **priorité** à certaines plutôt qu'à d'autres. Schwartz a choisi **2 formes** pour structurer sa théorie et rendre visibles les relations d'antagonisme et de compatibilité potentielles entre ces 10 groupes de valeurs : une structure circulaire et une représentation sous forme de matrice. Nous nous appuyerons sur ces 2 schémas dans le chapitre 4.

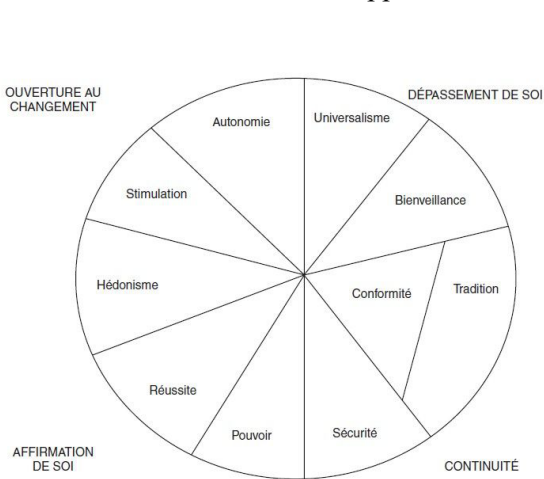


Figure C - Modèle circulaire des relations entre les 10 valeurs universelles de Schwartz (2006)

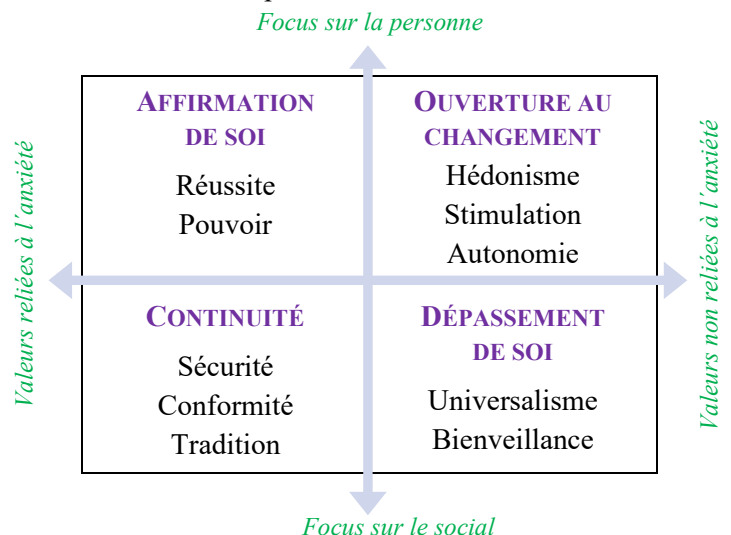


Figure D - Matrice des relations entre les 10 valeurs universelles de Schwartz (2006)



## 1.6. Synthèse de la revue de littérature

Au terme de cette revue de littérature, nous retenons qu'il y a une **forme de consensus** sur la **définition générale** de l'intrapreneuriat, qui consiste à faire appel aux idées innovantes et à mobiliser les capacités créatives des employés dans une triple finalité : d'innovation stratégique, de développement d'activités et de renforcement de la compétitivité concurrentielle (Pinchot, 1985 ; Basso & Legrain, 2004 ; Bouchard, 2009). Par contre, nous avons tenté de mettre en lumière les **divergences d'opinions** et les débats plus animés dans la littérature sur les **formes effectives** prises par l'intrapreneuriat dans les organisations. De nombreux auteurs (notamment Carrier, 1994 ; Allali, 2005 ; Carrier, 2008 ; Bouchard, 2009 ; Basso *et al.*, 2009) ont souligné le manque de précision et de frontières du concept d'intrapreneuriat, et donc la diversité des approches et des formes possibles.

Par ailleurs, en plus d'être composée de **nombreux articles** depuis plus de **40 ans**, avec des **focus variés** et des liens divers avec des notions complémentaires intéressantes que nous avons passées en revue (comme par exemple la créativité, l'innovation, le changement, la performance, la stratégie, l'ambidextrie organisationnelle, *etc.*), la littérature académique sur l'intrapreneuriat peut également être analysée sur base des **pays** et des **zones géographiques couvertes** par des études empiriques sur le terrain. Ainsi, à côté de la France (par exemple Basso, 2006 ; Hatchuel *et al.*, 2009 ; Bartoli & Ewango-Chatelet, 2016 ; Brion & Garel, 2017 ; Lô, 2017 ; Géméto *et al.*, 2020 ; Georget & Rayna, 2021 ; Ruiz, 2021), des États-Unis (Westfall, 1969 ; Burgelman, 1984 ; Zahra, 1991 ; Zahra & Covin, 1995 ; Jessri *et al.*, 2020 ; Bell *et al.*, 2022 ; ) et du Canada (Carrier, 1994 ; Allali, 2004 ; Carrier & Gélinas, 2011), certaines études ont concerné des entreprises en Slovénie (Antoncic & Hisrich, 2001), au Danemark (Husted & Vintergaard, 2004), en Belgique (Lisein & Degré, 2011 ; Lisein & de Zanet, 2013 ; Gonthier & Chirita, 2019 pour une partie de l'échantillon), aux Pays-Bas (Gawke *et al.*, 2017), en Pologne (Piecuch & Szczygieł, 2021), en Hongrie (Chandler Krajcsák, 2021), en Espagne (Álvaro-Moya *et al.* 2022), au Portugal (Morris *et al.*, 1994 ; Almeida & Miguel-Oliveira, 2022), en Tunisie (Cherif & Boudabbous, 2015), en Algérie (Mohammed Belkebir, 2021), au Brésil (Kern Gomes *et al.*, 2018) et en Inde (Ghura & Erkut, 2022). L'étude de dispositifs intrapreneuriaux dans la littérature s'étend donc sur un **large territoire** à l'**échelle mondiale**, même si les études dans les pays émergents sont plus ponctuelles.

Ensuite, nous avons pu constater dans notre état de l'art que la recherche sur l'intrapreneuriat se révèle à travers des **perspectives variées** et pluridisciplinaires (Champagne & Carrier, 2004). De fait, elle touche à différents **champs disciplinaires** : la gestion des ressources humaines, l'organisation du travail, la psychologie organisationnelle, le marketing, la stratégie, *etc.* À la lumière de nos lectures sur le sujet, nous constatons que le **discours** sur l'intrapreneuriat demeure **fragmenté**, notamment en raison de la pluralité de conceptions en présence, en fonction des auteurs qui l'ont traité et du point d'entrée choisi (l'individu, la collectivité, la culture, la structure organisationnelle, *etc.*). En 2004, Champagne & Carrier relevaient une « grande prédominance d'articles à caractère normatif ou conceptuel », avec une légère augmentation des recherches empiriques ces dernières années. Actuellement, cela semble encore le cas, même si les études empiriques tendent à augmenter sensiblement notamment par rapport à des territoires encore peu couverts.

Après, nous avons relevé que l'intrapreneuriat semble avoir été étudié **davantage** dans les **grandes entreprises** (par opposition au contexte de PME), alors que nous pourrions penser que leur structure constituerait une barrière à ce type de dynamique. Néanmoins, ce sont aussi ces entreprises qui peuvent éprouver un besoin impérieux de promouvoir l'innovation, et donc, par ricochet, l'intrapreneuriat.

Notons qu'au niveau de cette revue de littérature, nous avons cherché à mener un travail de lecture minutieux et approfondi. Or, si nous posons maintenant un **regard critique** sur l'examen de la littérature disponible sur l'intrapreneuriat, nous pouvons réaliser un **triple constat**. *Primo*, nous nous rendons compte que les **principaux écrits** sur le sujet commencent à être relativement **anciens**. Il semble y avoir une sorte d'essoufflement sur cette thématique. Ces 10 dernières années, il y a **moins d'écrits** publiés sur le concept d'intrapreneuriat que lors des décennies précédentes. Sur base de ce constat, nous estimons qu'il serait nécessaire d'actualiser les recherches sur le sujet. *Secundo*, parmi les articles académiques disponibles, beaucoup demeurent **très théoriques**, avec peu de cas de démarches empiriques. Un nombre restreint d'auteurs est allé réellement tester sur le terrain la théorie proposée, par exemple via des entretiens semi-directifs en entreprises.

Nous le regrettons et souhaitons, dans le cadre du présent mémoire, ne pas itérer cette approche de « théoriciens en chambre ». *Tertio*, à partir du moment où nous nous trouvons dans des contextes actuels ultra-mouvants, avec les crises successives que nous vivons ces dernières années et les impératifs d'innovation de plus en plus pressants pour les entreprises, il nous semble d'autant plus **intéressant** sur le **plan stratégique de réactualiser ces études**. Cela permettrait d'explorer l'évolution des pratiques sur le terrain, notamment au niveau des objectifs poursuivis par les entreprises et des stimulants à l'intrapreneuriat favorisés actuellement, par rapport à ce que la littérature proposait sur le plan théorique dans les années 1990 et 2000. C'est ce que nous proposons de faire modestement, à notre échelle, via nos 3 questions de recherche évoquées dans l'introduction, avec un focus particulier sur les **sources de motivation** des personnes impliquées.

Enfin, nous concluons cette partie dédiée à la revue de littérature en rappelant que toutes nos lectures sont unanimes : la **recette miracle** de l'intrapreneuriat **n'existe pas** pour une entreprise, pas plus que celle de la motivation. Chaque organisation doit analyser et combiner différents leviers intrapreneuriaux en fonction de ses objectifs stratégiques, son contexte environnemental et organisationnel, ainsi que ses caractéristiques propres, afin d'être efficiente dans son fonctionnement, d'allouer correctement ses ressources et de motiver au mieux ses employés. Il peut être utile de s'appuyer pour cela sur des modèles théoriques, comme ceux que nous avons détaillés dans notre revue de littérature. Néanmoins, rien ne remplace les études empiriques sur le terrain, à la rencontre des acteurs au sein des entreprises pour apprendre de l'expérience d'organisations qui ont réussi à se transformer pour favoriser l'intrapreneuriat. C'est dans cette perspective que se place la seconde partie du présent mémoire.

## CHAPITRE 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET MÉTHODOLOGIE

Nous allons maintenant justifier et présenter en détail le **choix** de nos **questions de recherche**, ainsi que les différents éléments de la **méthodologie** mise en œuvre dans le cadre de notre recherche empirique.

### 2.1. Choix des questions de recherche

Comme nous l'avons constaté via notre revue de littérature, les principaux écrits académiques sur l'intrapreneuriat sont relativement anciens et comportent peu d'études de cas. Or, compte tenu du contexte en évolution rapide dans le domaine de la gestion, nous avons jugé pertinent de mettre à jour les connaissances sur ce sujet en examinant les pratiques intrapreneuriales en cours en Belgique entre 2022 et 2023. En lien avec les lacunes relevées dans la littérature académique, nous avons adopté une approche spécifique axée sur la motivation des individus à s'engager dans ces initiatives d'intrapreneuriat. De fait, dans le contexte actuel de concurrence pour les talents et de mobilité accrue des employés, il nous a semblé judicieux d'explorer les raisons qui poussent ces ressources essentielles, désormais considérées comme des *assets* de l'entreprise, à participer à ces programmes. Dans cette optique, nous avons identifié **3 questions de recherche** qui ont pour objectif de constituer le **fil conducteur** de notre travail :

1. Quelles sont les sources de motivation des dirigeants à développer des pratiques innovantes d'intrapreneuriat au sein de leur entreprise ?
2. Quelles sont les sources de motivation des employés à s'investir dans ces dispositifs ?
3. Qu'est-ce que le management de l'entreprise met en place pour que les employés s'y engagent, en lien avec la stratégie de l'entreprise ?

Par ces 3 questions, nous avons donc souhaité **étudier les sources de motivation des acteurs de l'entreprise à développer et/ou s'investir dans l'intrapreneuriat**, ainsi que les **dispositifs intrapreneuriaux** réellement mis en place actuellement sur le terrain. Pour ce second point, via notre guide d'entretien, nous avons choisi de recenser notamment les atouts et les points d'attention de ces dispositifs, ainsi les pistes de solution proposées par les interviewés pour améliorer la situation. Ensuite, nous avons envisagé avec eux la mesure des résultats de ces dispositifs, puis une réflexion plus prospective sur les impacts potentiels à court terme de la période de crises vécue actuellement (voir le guide d'entretien en annexe I).

Au niveau de la **formulation** de ces **questions de recherche**, en nous basant sur Van Campenhoudt *et al.* (2017), nous avons pris garde de respecter certains critères. Par exemple, nous avons veillé à leur clarté, en formulant des questions suffisamment précises, univoques et concises pour être comprises facilement. Nous avons cherché à poser de « vraies » questions, en nous interrogeant sur le caractère pertinent de leur registre pour nous permettre de mieux comprendre l'intrapreneuriat, en partant à la découverte de ce qui existe réellement sur le terrain. Nous avons également réfléchi à la **faisabilité de la recherche** liée à ces questions, à son caractère réaliste, en vérifiant que nous avions bien les connaissances, les ressources et les possibilités sur le terrain pour réaliser l'étude que laissait entrevoir notre choix de questions de recherche, y compris l'analyse des résultats. Le **défi initial** résidait d'ailleurs dans notre capacité à réaliser les démarches préalables pour obtenir un point d'entrée dans les entreprises ciblées et faire en sorte que les personnes-clés acceptent d'apporter leur concours à notre recherche. Nous étions notamment dans l'incertitude par rapport au fait d'être capable d'atteindre des personnes suffisamment élevées dans la hiérarchie de chaque organisation, dans la catégorie « management », pour récolter des informations pertinentes liées à la stratégie de l'entreprise. Notre audace, alliée à une utilisation tactique et réfléchie du réseau social professionnel LinkedIn, a fait notre succès sur ce point, puisque nous avons rencontré des membres du top-management de chaque entreprise ciblée. Certes, nous nous sommes demandée au départ s'il allait être nécessaire de revoir en cours de route nos ambitions car nous étions également consciente de quelques points d'attention suivants : nous n'avions aucun contact préalable dans les entreprises visées ; nous n'avions pas d'expérience du secteur privé ; nous faisons un choix assurément ambitieux en ciblant exclusivement des entreprises du BEL 20, très connues à l'échelle belge et donc probablement régulièrement sollicitées. Finalement, nous avons pu mener notre recherche, en nous adaptant quand cela était nécessaire pour atteindre les objectifs que nous nous étions fixés.

## 2.2. Choix de la démarche qualitative et de ses instruments

Nous avons choisi de recourir à une **méthode qualitative** basée sur une observation de type direct, via des **entretiens semi-directifs**, afin d'obtenir des informations et des éléments de réflexion suffisamment riches, profonds et nuancés pour permettre une discussion intéressante au niveau des résultats (N'Da, 2015). Nous ne voulions pas travailler sur base de questionnaires transmis par voie électronique, avec des questions précodées, pour envisager ensuite un traitement statistique de ces données quantitatives.

Au contraire, nous sommes plutôt partie de **situations concrètes d'entreprises** comportant le phénomène particulier qui nous intéresse (la mise en œuvre effective de pratiques intrapreneuriales), afin de mieux le comprendre et de lui donner du sens au travers de l'observation, puis de la description et de l'interprétation du contexte dans lequel il s'enracine. Pour cela, la **démarche qualitative** nous semblait être la plus appropriée puisque nous nous intéressions à un phénomène encore émergent, potentiellement complexe à cerner et peu étudié (Van Campenhout *et al.*, 2017). Dans cette optique, nous avons pu nous appuyer sur certains avantages de la méthode qualitative, comme le degré de profondeur des éléments d'analyse recueillis et la souplesse du dispositif choisi, afin de récolter des témoignages et des interprétations des acteurs de terrain. Nous avons pu ensuite nuancer les propos et tendre ainsi vers une meilleure appréhension de la représentation effective de la réalité. Pouvoir cerner, puis **croiser les perceptions de personnes différentes** d'une même entreprise par rapport à ce qui se vit au quotidien en son sein était également un critère important pour notre choix de la méthodologie mise en œuvre.

## 2.3. Choix de l'étude de cas multiples et des entreprises ciblées

Notre **approche qualitative** a été basée sur une **étude de cas multiples**, telle que définie par Yin (2017), c'est-à-dire une **enquête** sur le terrain pour étudier l'intrapreneuriat dans un contexte de grands groupes en situation réelle. Cette méthodologie nous a paru adéquate car elle permet une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de topics. Nous avons donc choisi de réaliser une étude à cas **multiples**, en étudiant un nombre restreint de cas que nous estimons être significatifs pour la compréhension du phénomène étudié. À l'opposé de la méthode quantitative, notre but est d'explorer de manière relativement approfondie les dispositifs innovants d'intrapreneuriat mis en place dans quelques grands groupes et les sources de motivation des acteurs à les mettre en œuvre et/ou à y contribuer.

Au niveau du **ciblage des entreprises**, dès le départ, nous avons souhaité réaliser notre étude dans des **grandes entreprises** (pas dans un contexte de PME locales) ayant un **ancrage en Belgique** et ce, à l'**échelle nationale**. Cependant, ces critères ne nous ont pas paru suffisamment discriminants pour réaliser un choix. Ayant eu l'occasion de suivre des cours de finance qui ont abordé ce thème dans notre cursus en Sciences de gestion, nous nous sommes intéressée de manière plus spécifique au **BEL 20**, le principal indice d'actions de la bourse de Bruxelles géré par le groupe NYSE Euronext. Créé en 1991, cet indice regroupe 20 sociétés cotées sur Euronext Bruxelles, sur base de différents critères, dont le fait d'être actives en Belgique, d'avoir une capitalisation flottante et une vélocité minimales, ainsi que de détenir des liquidités suffisantes (Dutermé, 2021 ; Euronext, 2021). En passant en revue les informations disponibles sur le Web par rapport aux entreprises reprises dans cet indice pour 2022, nous avons pu constater que plusieurs d'entre elles étaient réputées avoir recours à des pratiques d'intrapreneuriat et communiquaient officiellement dans leurs documents de stratégie par rapport à cela. Cela nous a convaincue d'inclure ce critère dans notre ciblage d'entreprises. Certes, il s'agissait d'entreprises très connues, basées à **Bruxelles, Halle** ou **Leuven**, employant des milliers de personnes et certainement très sollicitées. Néanmoins, enthousiaste face à ce challenge potentiel, nous avons décidé de nous lancer et de sélectionner **4 entreprises actuellement<sup>2</sup>** présentes dans le BEL 20, pouvant être qualifiées de « **grands groupes** », appartenant à des **secteurs d'activité différents** et réputées avoir recours à l'intrapreneuriat :

- **AG Insurance** (secteur des assurances)
- **Proximus** (secteur des télécoms)
- **Colruyt Group** (secteur de la grande distribution)
- **AB InBev** (secteur de l'industrie de la brasserie et des boissons sans alcool).

---

<sup>2</sup> Pour information, le 20 mars 2023, Colruyt Group est sorti du BEL 20. Le groupe était présent dans cet indice boursier depuis plus de 30 ans.

Pour récolter des informations sur chacune de ces entreprises, nous avons **exploité** différentes **sources**, **indirectes** (secondaires) et **directes** (primaires).

Tout d'abord, nous avons consulté un grand nombre de documents officiels sur le Web, notamment les **rapports annuels** que doivent publier toutes les sociétés cotées en Bourse par souci de transparence. Notre **objectif** était **double** : démarrer les interviews avec un *minimum* d'informations par rapport à certaines pratiques sur lesquelles les entreprises communiquent officiellement, en lien avec leur stratégie d'entreprise, et se familiariser avec le **vocabulaire** employé au sein de chaque organisation par rapport à sa structure, à ses activités commerciales et aux dispositifs d'intrapreneuriat mis en place. Cette préparation rigoureuse des entretiens a été d'ailleurs d'autant plus importante lorsque ces derniers étaient prévus en **anglais** car il a été nécessaire de s'accoutumer préalablement à certains termes de vocabulaire spécifique pour comprendre les propos parfois un peu techniques et/ou formulés dans un jargon lié au secteur d'activité de l'entreprise. Par exemple, chez AB InBev, nos rencontres avec certains collaborateurs travaillant dans des fonctions particulières nous ont amenée à étoffer nos connaissances au niveau du champ lexical anglophone de la brasserie (brewing, brewer, brewery, beverage, fermentation, non-conventional yeast, proteins, hop, barley, etc.) et des différents types de packaging. Chercher les traces officielles des dispositifs d'intrapreneuriat pour se familiariser avec le vocabulaire spécifique utilisé pour qualifier les activités en interne a d'ailleurs été très utile pour tous les entretiens, même en français, car cela nous permettait de comprendre rapidement le scope de ces dispositifs et de pouvoir utiliser le temps d'interview pour découvrir des éléments supplémentaires par rapport à ce que nous avons pu lire seule sur le Web. Nous avons ainsi pu rebondir pour mettre au jour certains éléments beaucoup plus récents dans l'actualité de l'entreprise et donc sur lesquels il n'y avait pas encore eu de communication dans les canaux officiels et/ou des activités qui étaient en phase de test. Notons que c'est dans ce même esprit que nous avons éliminé de notre guide d'entretien les questions génériques sur l'entreprise, dont nous pouvions obtenir les réponses par ailleurs et qui n'avaient donc pas de réelle valeur ajoutée par rapport à nos objectifs de recherche.

Ensuite, notre **seconde source d'information** a résidé dans les **entretiens**, que nous avons réalisés en **distanciel** (via la plateforme collaborative de visioconférence Microsoft Teams) ou en **présentiel** dans les locaux de l'entreprise, en fonction des disponibilités et du goût des interviewés. Nous avons eu l'opportunité d'être invitée plusieurs fois au siège de chaque entreprise et de visiter certaines infrastructures. Pour conserver des traces de ces expériences d'immersion au sein des organisations étudiées, nous avons complété progressivement un **carnet de terrain**, tout au long de la période d'interviews, comme cela est conseillé notamment par Lejeune (2019) dans son *Manuel d'analyse qualitative*. Nous avons ainsi veillé à prendre des notes par rapport au déroulement de notre recherche dès son origine, par rapport à des éléments observés et/ou qui nous ont interpellée sur le terrain, des défis, des victoires et des réajustements nécessaires face à certaines modifications de temporalité. Bien que cela exigeait une certaine rigueur et une régularité importante, nous avons été satisfaite d'avoir réalisé ce travail afin de pouvoir ensuite nous appuyer dessus pour prendre du recul par rapport à notre collecte de données et enrichir l'analyse de ces dernières. Ce sont ces 3 sources de données ensemble qui ont été utilisées dans le cadre de la partie analytique de notre travail.

#### **2.4. Démarche de collecte de données**

Pour récolter les données empiriques nécessaires à notre étude de cas multiples, nous avons donc choisi de réaliser des **interviews** sur base d'un **guide d'entretien** fixé préalablement, en lien avec nos questions de recherche. De fait, nous sommes consciente que l'observation confère à la recherche un principe de réalité et peut donc permettre au chercheur de « garder les pieds sur terre » (Van Campenhout *et al.*, 2017). Dans cette optique, il a été important pour nous d'avoir un contact direct avec les personnes sur le terrain, en visioconférence ou en présentiel. Nous avons souhaité créer un véritable échange dans un climat de confiance et de respect. Nous avons donc choisi de réaliser des **entretiens individuels** (avec une seule personne à la fois) pour que chaque interviewé puisse s'exprimer en toute liberté, sans craindre d'être contredit directement ou jugé par une autre personne de l'entreprise.



Le caractère globalisé des informations recueillies dans le cadre de l'analyse des résultats a également été un élément important pour certaines personnes interrogées. Pour les rassurer, nous avons systématiquement commencé les rencontres par une explication (rappel) du cadre de notre recherche et de la manière dont les informations récoltées seraient traitées ultérieurement (globalisées par entreprise et par type d'acteurs).

Notons que le caractère « semi-dirigé » des entretiens nous a semblé un choix pertinent, car nous voulions proposer un cadre ouvert, souple mais suffisamment systématique pour laisser place à la spontanéité et à la découverte, tout en pouvant recentrer quand cela est nécessaire l'entretien vers les objectifs de la recherche. Nous avons donc rédigé un **guide d'entretien semi-directif** précis, qui a constitué lors des interviews une base commune, un garde-fou reprenant les éléments pour lesquels nous souhaitions absolument obtenir une information. En fonction des interlocuteurs et des situations, nous avons cherché à ce que l'entretien se déroule de façon aussi naturelle que possible, laissant la personne aborder d'elle-même certains sujets et réagissant au moment le plus approprié en posant des questions de clarification et/ou des questions supplémentaires si certains aspects étaient mis de côté. Nous n'avons donc pas posé toutes les questions du guide d'entretien dans l'ordre défini au départ, ni avec une formulation nécessairement identique. L'important pour nous était de nous adapter au contexte de l'entreprise et d'être comprise correctement par les personnes interrogées. À ce sujet, un des **défis** de cette récolte de données sur le terrain a été de réaliser une partie importante des interviews partiellement ou totalement en anglais, en fonction des compétences linguistiques des personnes rencontrées. Évidemment, quelle que soit la langue utilisée, il était impératif que nous ayons une excellente connaissance des items à aborder, afin d'avoir à tout moment les meilleures questions à l'esprit et de pouvoir relancer l'interviewé sur les pistes qui nous semblaient intéressantes pour la recherche. Il a fallu parfois aussi contrer la résistance naturelle des individus par rapport à certains sujets avec lesquels ils semblaient moins à l'aise, afin que tous les éléments requis aient été abordés. Or, comme nous l'avons appris au fur et à mesure de notre expérience, il ne suffit pas d'avoir un « bon » guide d'entretien, le challenge réside avant tout dans la capacité du chercheur à le mettre en œuvre de manière à obtenir la quantité et la qualité de réponses suffisantes pour que la recherche soit valable et pertinente. Rappelons que l'objectif de notre démarche était d'arriver à une certaine **saturation** au niveau des réponses des interviewés, afin de pouvoir estimer que l'échantillon de répondants, bien que non strictement représentatif, est néanmoins valide. Le contenu des entretiens a ensuite été analysé et exploité, afin que les résultats puissent être discutés.

Après avoir ciblé les entreprises, nous avons réfléchi pour définir l'**unité d'observation** de notre étude, c'est-à-dire les **individus** que nous allions rencontrer dans chaque entreprise. Pour pouvoir récolter des données à la fois par rapport aux employés et au management de l'entreprise, il nous fallait prévoir de entretiens avec des personnes se rattachant à ces 2 catégories. Avant de démarrer les interviews, nous ambitionnions de rencontrer **4 à 6 personnes** dans **chaque entreprise** : **2 ou 3 employés** et **2 ou 3 membres du management**. Au terme de la récolte d'informations sur le terrain, nous avons réalisé **28 entretiens** dans ces 4 entreprises. Nous avons donc interviewé davantage de personnes car, en avançant dans nos recherches, nous avons constaté des besoins supplémentaires d'information venant d'autres profils de répondants que ceux que nous avons choisis. De fait, lors de certains entretiens, au détour de la conversation, des opportunités de mise en relation et de réseautage se sont créées, nous permettant d'entrer en contact avec d'autres personnes du groupe. À la suite de Van Campenhoudt *et al.* (2017), dès le départ, nous étions consciente qu'une recherche est avant tout une aventure intellectuelle qui prend place dans un contexte particulier, caractérisé notamment par un part non négligeable d'imprédictibilité, de bonnes et de moins bonnes surprises. Dès lors, nous avons dû adapter notre processus de recherche à ce contexte mouvant, en faisant preuve de souplesse. De plus, nous avons développé notre capacité à « saisir la balle au bond » par rapport à certains éléments évoqués lors des entretiens et dont nous n'avions pas eu connaissance par les autres membres de l'entreprise, afin d'investiguer ces nouvelles pratiques découvertes et d'être mise en contact avec des personnes pouvant expliquer leur expérience à ce sujet. C'est notamment pour cette raison que le nombre de personnes interviewées est plus élevé que ce qui était prévu au départ et qu'il varie légèrement d'une entreprise à l'autre. Vous trouverez ci-après un **tableau récapitulatif** des **personnes rencontrées** dans chaque entreprise (voir figure E), avec le détail de leur fonction et de la catégorie à laquelle nous les avons attribuées pour les besoins de notre recherche.

Sociétés	Personnes rencontrées	Fonctions	Catégories
AG Insurance (groupe Ageas)	Wim Herman	Digital Innovation Manager	Employé
	Pieter Bedert	Manager Customer Inform. & Customer Service	Management
	Stephanie Haegemans	Learning & Development Partner	Employé
	Marie Hoornaert	Project Manager HR	Employé
	Heidi Delobelle	Chief Executive Officer (CEO)	Management
	Nathalie Erdmanis	Director of Sustainability - ESG / SDG	Management
Proximus	Gert Marien	Corporate Innovation Manager	Management
	Thomas Bohez	CEO Office Trainee & Strategy Consultant	Employé
	Georgi Van Droogenbroeck	Consumer Strategy & Ecosystem Manager	Management
	Brian Rollier	Business Lead Ecosystem Development	Employé
	Jean-Philippe Devos	Advanced Analytics Manager	Employé
	Dascia Claeys	Analytics Translator Lead & Strategy Consultant	Employé
	Guillaume Boutin	Chief Executive Officer (CEO)	Management
AB InBev	Esther Martinez Lombardia	Global Specialist Packaging Tech. & Development	Employé
	Konstantin Bellut	Global Process Development Specialist	Employé
	Jan De Smet	Global Metal Packaging Development	Employé
	Emiel Casier	Global Innovation Strategy & Performance Lead	Employé
	Peter Jäger	Global Director Value Creation	Management
	Simon Gerdesmann	Global Director Innovation Transformation	Management
	Alexis Klein	Global Product Front End Innovation Lead	Management
	David De Schutter	Global VP - Director of GITEC	Management
Colruyt Group	Frédéric Di Rocco	Manager d'idées - simplification de travail	Employé
	Leen Daems	Innovation Manager	Employé
	Steven Van Hemelryck	R&D-Engineer (Environment)	Employé
	Wannes Voorend	R&D Coordinator	Management
	Daan Germeau	Team manager store projects @ Smart Technics	Employé
	Pieter-Jan Vandevelde	Divisional Head of Smart Innovation & Corp. Fin.	Management
	Astrid Van Parys	Head of Sustainability	Management

Figure E - Tableau de synthèse des personnes rencontrées en entretien dans les 4 entreprises étudiées

En termes d'**échantillon de population**, nous avons donc choisi d'étudier un nombre précis d'acteurs d'un nombre restreint d'entreprises belges (4), non strictement représentatives de la population, mais suffisamment caractéristiques pour que la récolte de données soit intéressante. Parmi nos **critères de sélection** des personnes interviewées, les plus importants étaient la pertinence et la diversité maximale des profils en regard de la problématique étudiée, au sein de chaque catégorie d'acteurs et de chaque entreprise ciblée.

Notons que notre échantillon peut être qualifié d'**échantillon d'opportunité** (N'Da, 2015). En effet, étant donné que notre étude nécessitait des **interviews** d'environ **45 à 60 minutes**, nous avons fait appel à des **volontaires** qui ont accepté de se rendre disponibles durant ce laps de temps, en présentiel ou en visioconférence, pour participer et répondre à nos questions. Certains, à la demande notamment de membres du management, ont reçu à l'avance une copie en version électronique du guide d'entretien, tandis que d'autres n'ont pas formulé ce besoin. De plus, pour atteindre un nombre pertinent de personnes dans chaque entreprise et une saturation suffisante des informations recueillies, comme exprimé précédemment, nous avons parfois fonctionné par **cooptation** et **mise en réseau** (échantillon en boule de neige) pour atteindre des personnes auxquelles nous n'avions pas pensé au départ et dont le choix nous paraissait alors pertinent, vu les informations récoltées à ce sujet lors des entretiens précédents dans l'entreprise.

## 2.5. Démarche de méthodologie d'analyse des données

Comme expliqué précédemment, l'objectif de notre choix de méthodologie était de partir de situations concrètes en entreprises pour étudier et mieux comprendre l'intrapreneuriat, en allant au-delà de l'observation, de la description et de l'interprétation des éléments récoltés pour produire du sens, en tirer des informations intéressantes sur le plan théorique et étoffer la recherche académique et les connaissances managériales sur le sujet. Nous avons désiré pouvoir rendre compte de la réalité du phénomène tel qu'il est vraiment vécu et perçu par les personnes rencontrées et tel qu'il se déroule actuellement dans les entreprises étudiées. Pour cela, il était nécessaire que notre **étude empirique sur le terrain** soit **suivie** d'une **analyse qualitative** des données récoltées. Notre approche d'investigation nous a donc permis de recueillir des **données** non chiffrées, **qualitatives**, que nous avons dû ensuite traiter afin de dégager et d'organiser les éléments de signification.

En termes de méthode, nous avons commencé par **transcrire intégralement** l'ensemble des **28 entretiens**, afin de permettre une analyse de contenu systématique et de les croiser avec les données secondaires récoltées. Cela a constitué un travail très chronophage et plutôt fastidieux. Cependant, cet exercice a été assez formateur pour nous permettre de relire avec réflexivité les entretiens en prenant du recul par rapport à notre subjectivité, pour dégager des éléments significativement intéressants pour notre analyse.

Ensuite, nous avons travaillé sur la **description** du phénomène étudié, de manière détaillée par entreprise, afin de voir dans un premier temps les **liens entre elles** et avec les dispositifs mis en évidence dans notre revue de littérature. Nous avons souhaité notamment faire émerger les régularités et les expériences uniques au sein de notre étude de cas multiples, via l'analyse de contenu. Il s'agissait néanmoins du premier stade de notre recherche, car nous ne souhaitons pas uniquement rester dans la simple accumulation de faits sans signification. Nous avons **mis en relation** les **matériaux** des différents **entretiens**, d'abord au sein de la même entreprise, puis par rapport aux autres entreprises. Pour nous assurer de la fiabilité des informations exploitées, nous avons veillé à recouper les témoignages entre eux et en les comparant avec d'autres informations connues par ailleurs et publiées officiellement, pour effectuer un contrôle croisé (N'Da, 2015).

Dans un second temps, nous avons travaillé sur une **classification des données récoltées**, en nous efforçant de les catégoriser, de les regrouper et de les mettre en ordre pour permettre des comparaisons (Lejeune, 2019). Pour cela, sur base des transcriptions in extenso des interviews, nous avons notamment organisé et structuré en différentes rubriques (catégories) les éléments qui nous paraissaient les plus significatifs et distinctifs, afin de pouvoir mieux les comprendre (Van Campenhoudt *et al.*, 2017). Cette étape a été assez longue à réaliser, notamment parce qu'elle s'est basée sur une forme d'intuition, de rigueur, mais également de réflexion et de prise de recul pour réaliser les choix de catégories les plus opportuns. Enfin, nous sommes passée à la phase de **compréhension** et d'**explication** du phénomène. Pour cela, nous avons tenté de clarifier les relations entre les éléments pour rendre le phénomène intelligible et répondre à nos questions de recherche. Cela nous a permis de faire apparaître des convergences et des contrastes inattendus qui ont surgi de la mise en relation de ces cas particuliers d'entreprises pour répondre à ces mêmes questions.



## CHAPITRE 3 : DÉVELOPPEMENTS ET RÉSULTATS

Pour présenter les résultats des interviews réalisées dans les entreprises ciblées, nous proposons de fonctionner **par thématique**. Pour les **3 principaux topics** investigués via le guide d'entretien (**leviers, freins** et sources de **motivation**)<sup>3</sup>, nous passerons en revue les **éléments les plus significatifs** au sein des 4 entreprises. Pour aider le lecteur, des **synthèses visuelles** sont proposées sous forme de **structurogrammes** pour chaque entreprise en **annexes**. Les développements ci-après ont pour objectifs d'en synthétiser les éléments les plus remarquables et de les illustrer par des exemples précis au sein de chaque organisation.

### 3.1. Leviers qui favorisent l'intrapreneuriat

#### 3.1.1. Chez AG Insurance

Au niveau des éléments qui stimulent positivement l'intrapreneuriat dans cette entreprise, nous retenons **7 leviers principaux** : 5 plutôt internes et 2 plutôt tournés vers l'extérieur de l'organisation (voir synthèse visuelle en annexe II > 2.1.).

Premièrement, nous relevons l'importance de la mise en place d'une **culture d'entreprise favorable à l'intrapreneuriat**, qui prend appui chez AG Insurance sur **4 valeurs partagées** : *Care* (se soucier des autres), *Dare* (oser repousser ses limites), *Deliver* (faire le nécessaire attendu au quotidien dans sa fonction) & *Share* (échanger - partager), qui reviennent comme des leitmotivs assez puissants et constituent donc une base solide de la communication officielle (interne comme externe), à tous les étages de l'organisation. Selon un membre du top-management de l'entreprise, cela fait suite à un travail d'harmonisation des valeurs réellement partagées au sein du groupe il y a quelques années.

*« On a harmonisé les valeurs pour tout le groupe. Tout le monde reconnaissait les valeurs, c'est quelque chose qui vit et qu'on n'avait pas avant. On venait d'une période de Fortis où c'était de trop, ça ne vivait pas du tout. On avait des posters partout pour mémoriser, c'est quelque chose qui était imposé, mais cela ne reflétait pas la culture, l'ADN de l'entreprise. Cette fois-ci, c'est vraiment quelque chose qui est utilisé pour n'importe quoi. Souvent, je vois des présentations, des programmes ou des projets où c'est vraiment un "umbrella" pour structurer. »*

*« Au niveau d'AG, on sent bien que cela se vit vraiment en interne. Ce n'est pas de la propagande de communication interne. Chez AG, tout ce qui est People interne, il y a vraiment un soin particulier. »*

Un autre exemple de cette importance des valeurs dans la culture d'entreprise est visible au niveau des contacts avec les candidats intéressés par l'entreprise. Lors de la procédure de **recrutement**, il est notamment demandé à la personne comment elle compte contribuer à la culture d'entreprise. Une explication du mindset attendu est d'ailleurs présente dans chaque offre d'emploi au niveau du profil recherché : des « personnes audacieuses, qui pensent à l'avenir, qui veulent prendre leur carrière en mains et se développer en permanence ». De fait, AG Insurance semble vouloir développer une **culture du partage et du réseau**, notamment via des formations et la participation à des groupes de travail pour s'échanger des informations. Lors des sessions de présentation de projets innovants réalisés dans l'organisation, des moments d'échanges entre pairs sont systématiquement proposés. Nous avons également relevé dans nos interviews l'importance du coaching, via un système de mentorat à tous les niveaux de l'organisation (y compris pour le top-management). De fait, un programme de **mentorship** est proposé, entre un mentor expérimenté chargé de supporter un mentee, pour tous les âges et tous les niveaux. Ensemble, ils mènent une réflexion sur l'évolution future du mentee au sein du groupe, afin de le challenger par rapport à des opportunités. Cela favorise ainsi la mobilité (horizontale et verticale) et participe au dynamisme des changements dans l'organisation.

En lien avec la valeur « **Share** », plusieurs personnes interrogées ont souligné l'importance de la **transparence** au niveau de la communication et du dialogue par rapport aux attentes et besoins de chacun :

*« J'ai l'impression que les opportunités qu'on nous propose aussi font pour beaucoup. Il y a des collègues qui font part à leur manager en toute transparence qu'ils souhaitent évoluer. Tout cela est pris en compte, écouté. Il y a beaucoup d'opportunités pour grandir. Dans certaines boîtes, tu te dis "Je vais essayer*

---

<sup>3</sup> Nous avons également travaillé sur la **mesure des résultats** des dispositifs intrapreneuriaux développés dans les 4 entreprises étudiées. Néanmoins, nous ne présenterons pas ces éléments dans le cadre du présent mémoire.

*de postuler ailleurs parce que j'en ai marre de mon équipe". Tu n'en parles pas forcément. Ici, c'est assez ouvert. [...] Je pense que c'est peut-être un élément de rétention. C'est un des leviers mis en place dans l'entreprise pour créer cette culture positive. »*

*« Je pense que c'est un des facteurs clés de succès de l'intrapreneuriat interne à notre compagnie - il faut déclencher les choses et semer pour récolter. Si moi, je n'avais pas dit à mon boss "Je voudrais faire évoluer mon job", si je n'avais pas pris la peine [...] de m'investir là-dedans, eh bien je n'aurais pas créé mon job d'une certaine manière. »*

Cette **transparence** constitue donc une part essentielle de la culture positive d'AG Insurance et un argument de rétention réel des employés. Elle semble concerner autant les objectifs du management pour l'avenir de l'entreprise que les besoins et difficultés rencontrés sur le terrain, sur le plan collectif comme individuel. Notons qu'au niveau de la procédure d'évaluation des collaborateurs, l'entreprise souhaite tendre vers une culture du feedback continu bidirectionnel entre les employés et les managers.

Par ailleurs, la valeur **Dare** semble résonner pour plusieurs personnes interrogées avec la notion d'**aversion** au **risque**. Pour innover, il convient que le management de l'entreprise soit prêt à donner la possibilité de prendre des risques et de tester de nouvelles choses à titre expérimental et innovant, même si cela entraîne un risque financier, sans retour sur investissement assuré. Cela signifie permettre aux employés de sortir de leur zone de confort, mais également à l'échelle de l'organisation, lui permettre d'aller vers du « beyond business », c'est-à-dire sortir d'une certaine manière également de la zone de confort de l'entreprise et de son core-business traditionnel. Donner la possibilité de pouvoir échouer, se tromper, sans conséquences négatives, semble également important.

*« Une de nos 4 valeurs, c'est Dare (oser). Sur ça, on se partage beaucoup d'initiatives entre nous, il y a des sessions très régulières dans lesquelles on explique tous les projets très innovants et on apprend, on s'échange des infos, on fait connaissance avec d'autres fournisseurs qui font la même chose. C'est une de nos 4 valeurs de partager les infos mais Dare, c'est un peu presque ma valeur préférée, sur laquelle je me concentre le plus. »*

*« Chez AG, on est prêt à faire de l'innovation, on est prêt à prendre des risques et à tester des choses. Mais on sait que peut-être il y a aussi un pendant financier et on prend ce risque-là. Du coup, on ne se met pas des KPI parce qu'on se dit que, au final, si cela ne marche pas, on a essayé. Par exemple, au niveau du « Beyond Insurance », on a lancé plusieurs initiatives sur le marché et certaines n'ont pas fonctionné. [...] Et si cela ne prend pas, ce n'est pas grave. On a pris le risque, on a essayé et ça n'a pas marché. »*

Deuxièmement, ce levier de culture d'entreprise est connecté et prend appui sur **2 autres piliers** très importants pour l'entreprise : des **objectifs stratégiques clairs** et des **investissements conséquents dans l'environnement de travail**, tant sur le plan humain via le département HR (dans des programmes d'accompagnement ciblant certains groupes ou tranches d'âges d'employés, des formations, des programmes de mobilité, etc.) et via des infrastructures conçues dans ce but, notamment l'AG Campus à Bruxelles, qui se veut un catalyseur de cette culture d'entreprise. Le slogan d'AG Insurance d'être une « **Great Place to Grow** » traduit bien l'ambition du groupe d'évoluer vers une forme d'organisation apprenante. Par ailleurs, au niveau de sa structure, AG Insurance semble rechercher une certaine agilité et un dynamisme, via des changements réguliers dans les équipes par évolution positive dans l'entreprise. Cela donne aux employés l'impression que les choses évoluent et que tout est possible, grâce à cette mobilité horizontale et verticale encouragée :

*« Il y a le fait que tu peux toi aussi bouger en interne. Il y a beaucoup de mouvements, il y a des changements de chefs, de structure, etc. Tout cela participe au fait que, que tu le veuilles ou non, il y a du mouvement autour de toi qui fait que les choses évoluent. Sans que cela soit inquiétant. Ce n'est pas de l'instabilité, c'est de l'évolution positive. »*

AG Insurance cherche donc à investir dans l'environnement de travail de tous ses employés, notamment via les infrastructures de l'**AG Campus**. Il s'agit d'un espace multizone, inauguré en mars 2022 et qui a nécessité beaucoup d'investissements financiers. Il est accessible à tous les employés de l'entreprise, via un système de réservation par voie électronique transparent et flexible. L'AG Campus est constitué d'espaces ouverts, très lumineux, épurés et respectueux des normes environnementales. Il a notamment pour finalité de s'adapter aux besoins des collaborateurs et de leur permettre de se rassembler. Imaginé en 2017 en lien avec la rénovation de l'offre de Learning du groupe et sponsorisé par l'ancien CEO, ce projet avait comme

ambition d'apporter une cohérence entre les infrastructures, la culture d'entreprise, la formation et les objectifs stratégiques poursuivis. Il a donc entraîné une rénovation cohérente sur le plan architectural et technique (avec un souci d'utiliser des matériaux de récupération), au niveau de l'organisation, mais également du contenu des formations proposées. Par la mise en location de cet espace à d'autres entreprises, AG Insurance obtient actuellement le double bénéfice d'un retour sur investissement pour ce business case, mais surtout le développement d'une image de marque positive grâce à cette vitrine d'innovation. Les témoignages des différentes personnes rencontrées sont assez élogieux à ce sujet, membres du management comme employés.

*« L'AG Campus ne devait pas être un business-case très positif parce qu'on l'a fait pour notre personnel. C'est utilisé et, si tu entres ici, cela te donne de l'énergie, avec la lumière. Je trouve que tu sens qu'il y a ... cela te donne de l'énergie. Je n'aurais jamais cru qu'un bâtiment pouvait te donner de l'énergie, mais tout le monde vient ici en souriant. [...] Ce n'est pas à estimer dans un business-case, mais cela compte évidemment dans la « War for Talents » actuelle, si les gens ont plaisir à venir au bureau. »*

*« On réfléchit fort en business-cases et on voit déjà que les prévisions qu'on avait fait dans le temps pour l'occupation de ce campus, on les dépasse déjà largement avec toutes les demandes. Donc on a commencé à organiser un séminaire pour la FEB avec tous les CEO des grandes entreprises. Cela n'existe presque pas en Belgique. Au centre de Bruxelles, c'est vraiment un atout incroyable. On a déjà une liste d'attente pour réserver nos locaux. »*

Au niveau de sa structure, notons que l'AG Campus est composé de **4 zones principales**, qui ont chacune une finalité particulière. Tout d'abord, il y a une zone mixte reprenant un grand espace cafétéria (**Lounge Area**) ouvert pour des rencontres et des discussions informelles au quotidien, ainsi que lors des événements spécifiques organisés dans d'autres zones (comme l'auditoire ou le Learning Center). Il y a également juste à côté un **Business Center** aux allures plus luxueuses pour recevoir des partenaires externes et réaliser des rencontres formelles, par exemple avec des courtiers. Une **Board Room** est intégrée dans cet espace pour toutes les réunions du Comité de Direction. Cette zone a donc comme finalité de permettre l'hospitalité, la convivialité, les rencontres et le networking pour tous les niveaux de l'organisation, même le top-management. Ensuite, la deuxième zone est constituée par le **Learning Center**, qui comprend différents types de salles de formation, en fonction des besoins, des thématiques et des formats : des salles à l'aménagement plus traditionnel, de petites salles de réunion pour des entretiens one-to-one, des espaces de co-working dans les couloirs, des salles flexibles prévues pour du « Peer-Coaching », des interventions par groupe, etc. Il y a également un studio d'enregistrement équipé pour réaliser des vidéos et/ou des émissions en ligne. Cet espace a notamment comme fonctions de permettre les rencontres, de reconnecter les équipes après la crise du Covid-19 et de recréer des liens entre les gens via la collaboration et le réseautage. Il peut également permettre de « s'aérer l'esprit » et de stimuler l'innovation et la créativité des employés. La troisième zone de l'AG Campus comprend un grand **auditoire** modulaire pouvant accueillir jusqu'à 400 personnes. Il est notamment utilisé pour les *Quarterly Meetings*, c'est-à-dire les présentations trimestrielles des résultats par le management au TOP 400 de l'entreprise. Cet espace a comme fonctions d'informer, d'inspirer, de permettre de découvrir, mais également de rassembler les employés en différentes occasions. Enfin, le dernier espace s'appelle l'« **Incubation Zone** ». À l'origine, il a été imaginé pour soutenir le développement d'un nouveau département « Beyond Insurance », qui avait pour objectif de développer des services au-delà du core-business traditionnel de l'assurance. Il s'agit d'un endroit très flexible qui est subdivisé en 4 espaces modulaires, avec du matériel high-tech moderne, pour permettre à des équipes-projet de travailler sur des missions temporaires parfois confidentielles. Cet espace a donc pour finalité de permettre une collaboration en équipe sur un projet multidisciplinaire pendant une durée limitée pour pouvoir avancer rapidement, avec une certaine agilité.

Après, comme mentionné précédemment, le **programme HR « Great Place to Grow »** est un élément important de la stratégie intrapreneuriale d'AG Insurance, notamment parce qu'il cherche à favoriser une culture d'entreprise ayant pour ambition d'apprendre aux employés à grandir dans le groupe, à saisir les opportunités, à prendre des initiatives et à proposer des idées pour améliorer l'ensemble. Il s'appuie sur 2 piliers principaux : la **formation** et la **mobilité interne** (horizontale comme verticale). Il participe au fait de transformer AG Insurance en une organisation apprenante, capable de rétention des talents en interne et de communication de son « Employer Branding » comme arguments pour appuyer son recrutement. Comme expliqué ci-avant, les infrastructures de l'AG Campus soulignent particulièrement bien cela.

« Le tag line de HR pousse AG à devenir une “Great Place to Grow”. C’est apprendre à nos employés à grandir au sein d’AG et de voir des opportunités d’amélioration, de prendre des initiatives, etc. Je pense que cela devient très important de garder nos internes et de leur donner ce genre de défi pour pouvoir se développer. Et l’avantage, c’est que c’est appuyé par un environnement comme l’AG Campus. J’avais sous-estimé l’impact de ce genre d’environnement, mais quand tu vois la dynamique qui est générée, c’est inimaginable ce qu’un ensemble de pierres peut faire. Cela rassemble les gens, crée des opportunités. Toutes les interviews de recrutement, je les fais maintenant ici dans ce campus, cela donne une autre image d’un ancien assureur, plutôt que de se mettre dans un petit local dans un autre bâtiment. »

Au niveau de l’offre de formations **Learning Development**, la stratégie d’AG Insurance est de travailler sur **3 piliers** progressifs et complémentaires : **Discover**, via des sessions de découverte et/ou d’inspiration pour créer de l’*Awareness* sur un certain sujet et mobiliser les collaborateurs ; **Learn**, en proposant des formations pour développer des compétences professionnelles et **Grow**, via des interventions, du Peer-Coaching, des programmes de mentorat et des opportunités de mobilité. Des propositions de *Reskilling* et d’*Upskilling* sont également réalisées, afin de former les collaborateurs aux métiers de demain et/ou les convertir à autre chose. Par ailleurs, AG Insurance investit également dans les *New Ways of Learning*, en recherchant de nouvelles manières d’apprendre, via la gamification, l’expérimentation ou le coaching en peer-to-peer. Un des exemples que nous avons pu observer lors de notre visite de l’AG Campus est un partenariat avec la start-up *Strides* pour la mise à disposition d’une expérience interactive en équipe via un plateau de jeu physique et numérique, avec une récolte des données sur la collaboration et la communication dans l’équipe. Nous reviendrons plus loin sur l’importance pour AG Insurance d’établir des partenariats avec des entreprises externes, notamment pour faire de l’innovation dans différents domaines.

« On travaille avec beaucoup de fournisseurs externes en termes de Learning, avec différentes boîtes qui ont différentes ambitions et options. Eux aussi, ils nous proposent des choses un peu différentes. Et on prend ou on ne prend pas. Mais on est assez ouvert aux nouveautés. *Strides*, on a fait un premier mois en mai, cela a cartonné, les gens ont booké avec leur équipe. C’est pour cela qu’on fait un 2<sup>e</sup> pool, parce que ça a super bien marché. Et c’est une start-up qui se lance sur le marché, ils sont super contents d’avoir AG comme client, pour la notoriété qu’on leur donne. On a fait plein de posts sur LinkedIn. C’est donnant-donnant. L’équipe Learning a vraiment testé *Strides*, cela fait 1 an déjà qu’on a donné notre feedback à la start-up, qui a retravaillé son jeu, puis on l’a retesté et on a donné à nouveau notre retour pour qu’elle puisse adapter encore le jeu. Il y a vraiment eu une collaboration. »

Par ailleurs, sur le plan des opportunités de **mobilité interne horizontale**, plusieurs personnes interrogées ont fait référence à l’initiative « **Fly & Try** ». Il s’agit d’une expérience de type « Vis ma vie », pour permettre à un collaborateur d’AG Insurance de passer une journée dans un autre département afin de découvrir une nouvelle fonction qui pourrait potentiellement l’intéresser. Par ce premier contact avec tous les membres de l’équipe (et pas seulement le manager), l’employé a ainsi un avant-goût plus réaliste du quotidien. Cette expérience est plus forte qu’un entretien traditionnel de mobilité par le département HR, puisque cet *onboarding* temporaire est pris en charge par les employés eux-mêmes qui deviennent des relais sur le terrain du département des ressources humaines. Par ailleurs, au niveau de la **mobilité verticale**, les employés interrogés semblent au clair par rapport aux possibilités d’évoluer et de monter en compétence au sein de l’entreprise et citent volontiers la volonté du groupe de retenir les employés pour toute une carrière.

« C’est vraiment quelque chose d’important chez nous. Tu embauches des gens, ce n’est pas pour une fonction pendant 10 ans. En venant ici, vous avez l’opportunité de grandir, de prendre votre développement en main, il y a beaucoup d’opportunités à consulter proactivement, toujours en discussion avec le manager. Et donc AG cherche à responsabiliser les managers pour soutenir les employés. »

Toujours sur le plan HR, une des particularités relevées chez AG Insurance au niveau de l’intrapreneuriat concerne la proposition de différents **programmes adaptés pour des tranches d’âges** et/ou des **profils spécifiques**. Tout d’abord, par exemple pour des profils de type intrapreneurs hauts potentiels, il existe des programmes comme l’« Ageas Leader Programme » ou le « Talent Excellence Programme ». Des formations sont offertes pour le développement de ces hauts potentiels, via des parcours universitaires supplémentaires sponsorisés. Ensuite, en cohérence avec sa culture d’entreprise et sa valeur *Care*, AG Insurance propose un programme à ses employés plus âgés (seniors > 55 ans) appelé « **Experienced Talents** ». Potentiellement moins motivés en fin de carrière, ces employés sont considérés par l’entreprise



comme une « masse de Sages » qui doivent soutenir et apporter leur expérience aux générations plus jeunes. Ils reçoivent donc une attention particulière de la part du département HR, via des propositions de sessions d'information, d'inspiration et de participation à des groupes de parole afin de prendre soin d'eux, de continuer à les informer et à les faire participer à l'évolution de l'entreprise, pour les garder motivés et en accord avec les objectifs du groupe jusqu'au terme de leur carrière.

Après, un autre exemple de programme particulier concerne le premier « **ESG hackathon** » du groupe Ageas, qui a eu lieu en février 2023. Ce challenge d'innovation international autour du développement de produits durables a rassemblé 60 participants avec un profil particulier recherché : tous *Senior Product Managers*, responsables d'équipes dans leur pays respectifs (Belgique, France, Portugal, Turquie et un pays en Asie). Selon le membre du management interviewé, il n'y a pas eu d'appel ouvert pour ce hackathon car ces participants ont fait l'objet d'une sélection stratégique. Ils ont été choisis pour être les meilleurs ambassadeurs du changement de mindset à adopter par rapport à la durabilité au sein de leurs équipes. Au niveau du format de cet événement, il s'agissait d'un hackathon de 2 jours en dehors de l'entreprise, organisé par un partenaire externe (*Accenture*) dans des infrastructures dédiées. Notons que ce programme avait 2 objectifs business très précis. Tout d'abord, dans une perspective long terme, un premier objectif de délivrer au niveau de la durabilité, c'est-à-dire de créer à terme des produits durables pour le groupe Ageas. Ensuite, dans une perspective à plus court terme, les participants devaient sortir de ces 2 jours de challenge avec des listes d'idées sur des produits durables à développer, afin que chacun les ramène dans son pays. Ainsi, ce retour d'expérience pourra « nourrir le pipe-line d'innovations de produits dans leur pays pour les 2 à 3 ans ». Ageas a donc ici l'ambition de développer chez un certain type de collaborateur une autre manière de réfléchir les produits d'assurance par rapport à la durabilité. Pour cela, le groupe avait besoin d'une audience précise. En « semant une petite graine durant ce hackathon », le management d'Ageas espère convaincre ces *Senior Managers* d'adopter à long terme ce mindset. Parmi les facteurs de succès de ce hackathon, ce qui est recherché en priorité est avant tout une évolution de l'état d'esprit et de la culture d'entreprise du groupe par rapport à la durabilité, via des objectifs de délivrer au niveau du business :

*« Et donc l'idée c'est qu'eux reviennent, ces Seniors actuaires de haut niveau - cadres de direction, pour dire à leurs gens "Dorénavant, c'est comme cela qu'on va réfléchir." Et qu'ils rechallengent leurs collaborateurs par rapport aux aspects durables qui peuvent être intégrés dans les produits (l'aspect social, planète - environnement). Donc on a vraiment agi de manière stratégique pour sélectionner les participants au hackathon pour qu'ils soient les meilleurs ambassadeurs pour porter cela à terme aussi. On met beaucoup d'espoir stratégique par rapport au fait de délivrer dans le cadre de ce hackathon. »*

Troisièmement, comme dit précédemment, communiquer sur des **objectifs stratégiques clairs** pour toute l'entreprise est également un levier essentiel. Ces objectifs s'inscrivent à l'échelle d'Ageas dans des cycles stratégiques de 3 ans, dont l'actuel, prévu de 2022 à 2024, s'appelle « **Impact24** ». Notons qu'avant 2018, les cycles stratégiques étaient préparés par des consultants externes. Déjà pour le cycle précédent (« **Connect21** »), une mise à jour importante avait été réalisée, notamment par rapport à l'harmonisation des valeurs réellement partagées, un focus important sur la durabilité, la « Customer Experience » et la nécessité pour le groupe de continuer à croître. Outre cela, le cycle 2022-2024 se distingue au niveau de la méthodologie utilisée pour obtenir des outputs de la part des différents étages de l'organisation. En effet, cette stratégie a été établie sur base de différentes sources d'information. Tout d'abord, elle a été basée sur le travail du « **Think Tank 2030** ». Il s'agit d'un groupe international de réflexion, créé en 2015 et composé de 70 managers venant de toutes les compagnies du groupe Ageas, pour un mandat de participation d'une durée de 5 ans. Ce programme est destiné à des talents (hauts potentiels) motivés à s'investir pour représenter toutes les disciplines du groupe (le critère de représentativité a pris de l'importance au fur et à mesure des années). Une des fonctions du « Think Tank 2030 » est notamment de mettre les gens en réseau à l'intérieur d'Ageas, à l'échelle mondiale, via des rencontres régulières en visioconférence ou présentiel/voyages. Dans ce cadre, ces employés et managers sont invités à réaliser des exercices réguliers de radar pour identifier des domaines où des évolutions sont à anticiper (par exemple sur le plan de la démographie, des technologies, des changements de comportement des consommateurs, des économies d'énergies, etc.) en se projetant d'ici 2030. Ils sont encouragés à se poser la question « À quoi le monde pourrait-il ressembler en 2030 ? ».

Notons que pour les aider et enrichir leurs réflexions, AG Insurance a réalisé un partenariat avec une start-up appelée « Transitions » qui propose d'appliquer de l'**intelligence artificielle** sur des sujets d'innovation. Ses outils, liés à l'IA, permettent d'émettre des listes de prédiction de tendances à suivre dans le marché. Même si la participation au programme est plutôt destinée à des collaborateurs « hauts potentiels », par souci de transparence, nous remarquons que tous les employés du groupe ont normalement accès aux rapports des réunions du « Think Tank 2030 » et aux informations transmises par les outils d'IA. Dans le cadre du travail préliminaire d'élaboration du cycle stratégique suivant, ces 2 sources d'information et de réflexion sont également croisées avec les outputs d'autres groupes humains de réflexion, via par exemple la mise en place de « **Trend Scans** » réguliers. Il s'agit d'exercices coordonnés par le management aux différents niveaux de l'entreprise pour regarder ce qui se fait sur le marché et anticiper les tendances pour l'avenir à court, moyen et long termes, afin rester compétitif par rapport aux concurrents du secteur. Une enquête (*survey* numérique) est également envoyée au Top 800 de la compagnie via un push mail, avec des questions précises pour avoir l'*output* du *bottom-up*. Le management de l'entreprise collationne ensuite ces différents points de vue et compare ces diverses sources d'information avec les business plans actuels. Si nécessaire, des groupes de travail de collaborateurs sont mis en place pour examiner certaines tendances particulières qui n'auraient encore été explorées et qui pourraient être profitables pour l'avenir.

Pour permettre aux employés d'anticiper les changements à leur échelle, des **communications régulières** sont réalisées vers tous les niveaux de l'entreprise par rapport à ces plans à moyen et long termes. Cette transparence est également incarnée par les présentations annuelles réalisées par le top-management par rapport aux plans stratégiques, aux objectifs de coûts, d'efficacité, aux projets prévus, *etc.* Des meetings trimestriels ont également lieu pour présenter les résultats, avec des moments fixés régulièrement pour échanger des informations, transmettre des lignes stratégiques, puis permettre aux employés de proposer des idées vers le management. À ce sujet, une des personnes interviewées a souligné le changement important au niveau du mindset d'AG Insurance par rapport à l'innovation.

*« Parce que tout au début, quand j'étais ici [...] - toutes les sociétés faisaient cela - ils avaient un manager innovateur et on avait 4000 personnes qui regardait l'innovateur faire de l'innovation. Cela ne marche pas comme cela. Je pense qu'une des grandes réalisations d'Ageas dans les cycles stratégiques est de faire un point structurel de la réflexion pour le futur - mais la réflexion à long terme - et d'intégrer cela dans le cœur du business, dans les business plans, dans les réflexions annuelles des business, à comment intégrer des trends qui sont importantes pour nous, qui vont avoir un impact. Ainsi, l'innovation devient l'affaire de tous les employés du groupe. »*

Quatrièmement, un autre levier important que nous avons relevé dans nos interviews est le **soutien actif du top-management** à cette culture tournée vers l'intrapreneuriat, qui s'incarne notamment par une accessibilité et une disponibilité au quotidien dans des actions concrètes. Plusieurs employés ont fait référence aux sessions ouvertes à tous les collaborateurs pour entrer en contact direct avec des membres du top-management, notamment la CEO de l'entreprise, via l'initiative « **Let's talk** ». Il s'agit de sessions de présentation de projets internes en présentiel et/ou en ligne, avec des moments prévus pour poser directement ses questions et d'autres moments pour des contacts plus informels organisés avec les équipes (petits déjeuners avec les directeurs, *etc.*).

*« Tout le monde a la possibilité de venir, de se connecter. J'ai l'impression qu'AG, c'est une grande entreprise, mais elle fait beaucoup pour avoir quand même cette atmosphère familiale. C'est ça que j'aime bien en travaillant chez AG. »*

*« Il y a cette transparence dont nous avons parlé, les réunions avec Heidi et Jan. Oui, et les gens n'hésitent pas à poser leurs questions, sans problème : "Qu'est-ce que vous allez faire pour nous au niveau de l'électricité à la maison qui coûte trop cher ?". C'est la meilleure manière pour que cela se passe bien, éviter les conflits et les frustrations. Pouvoir poser directement ses questions au top-management. »*

Le soutien du management est également un élément qui a été souligné à plusieurs reprises dans les interviews comme étant très important pour que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise adhère aux initiatives proposées, y compris en lien avec la Sustainability :



« À mon avis, le Key Success Factor, c'est le fait que notre CEO a choisi 3 axes stratégiques pour toute la boîte et la Sustainability est 1 des 3. Donc quand la CEO se positionne et dans tous les speechs qu'elle fait, dans toutes les réunions de cadre de direction ou même des « road shows » avec les courtiers [...]. Le fait que notre CEO l'inscrive dans la stratégie et aussi que pour son CEO c'est aussi un des objectifs du groupe au niveau international, c'est un facteur de succès. Il faut que le top-management soit derrière. [...] À partir du moment où cela devient un axe stratégique, que c'est lié au bonus des gens, que la CEO tape dessus non-stop, at the end, inévitablement, cela transpire dans les équipes, qui se disent "Humf, c'est quand même que c'est important." [...] Donc je pense que le mandat du CEO, c'est hyper important. »

De fait, il semble essentiel que ces projets soient soutenus par un ou plusieurs sponsors inspirants et motivés, provenant du management, afin de soutenir, d'expliquer et de défendre l'importance du projet pour l'entreprise, pour que cela percole dans les différentes business units jusqu'à la base de l'organisation, avec une communication cohérente et transparente :

« Quand j'ai commencé, c'était un peu une grosse machine, et c'était bizarre comme leader, on ne montrait pas la voie. Entre-temps, cela a pas mal changé, surtout avec notre ancien CEO, qui a donné une nouvelle dynamique. [...] C'est quelqu'un qui a beaucoup de charisme. C'est lui, par exemple, qui a sponsorisé ce projet de Campus. Donc j'ai eu beaucoup de contacts avec lui. C'était important pour que le projet réussisse qu'il soit bien sponsorisé par le CEO. »

« C'est comme cela qu'on fait aussi pour les projets de formation - on cherche des sponsors parmi les managers, pour avoir le support et qu'ils motivent leurs équipes à participer. »

« Quand on lance des projets un peu innovants, il faut essayer d'avoir tout le monde avec soi. Il faut vraiment que ce soit soutenu par un Board ou la direction. Si c'est un petit truc qui est isolé et que personne n'est au courant, il n'y a personne qui va adhérer. Il faut qu'il y ait une espèce de groupe de sponsors qui en parlent, ou des ambassadeurs. Par exemple, un de nos pôles stratégique actuellement, c'est la « Customer Experience ». On veut en faire notre cheval de bataille, on veut vraiment travailler à fond là-dessus. Mais il faut que ce soit un projet qui est soutenu par la direction et qui redescende dans les business units. Si cela n'est pas complètement intégré dans les BU, l'employé va se battre contre des moulins à vent. S'il a envie d'innover, d'être plus proche du consommateur et de mettre des choses en place, il faut vraiment que tout le monde soit aligné, convaincu, motivé et en fasse une priorité. Sinon, on n'y arrivera pas. C'est probablement le soutien d'en haut qui doit percoler jusqu'à nous. Avec une communication du type : "Ça, c'est une priorité stratégique, est-ce que vous savez qu'on est train de travailler dessus, il faut aussi que vous en soyez conscients et que, si vous pouvez l'intégrer dans votre propre activité, vous le fassiez." C'est un peu comme cela que ça doit vivre. »

Cinquièmement, au niveau des leviers externes de l'entreprise, nous avons noté qu'AG Insurance cherche à développer des **partenariats au sein d'écosystèmes** et à constituer une **référence sur le marché**, tout en assurant une certaine **veille concurrentielle**. De fait, la reconnaissance « Top Employer » est régulièrement mise en évidence dans les communications du groupe, pour attirer des profils de candidature de haut niveau, mais aussi des fournisseurs et des partenaires intéressants. Plusieurs interviewés nous ont parlé de la démarche « Buying for Build » privilégiée par le management d'AG Insurance, qui fait le choix de ne pas chercher à tout réaliser en interne, mais qui préfère regarder dans le marché ce qui existe et prendre des contacts pour réaliser des partenariats, capter cette valeur et inspirer au passage les employés. Notons que le lien entre ces partenaires externes et les différentes business units de l'entreprise est matérialisé par un **département transversal** lié à l'innovation, qui réalise également un travail de veille par rapport à la *start-up Scene* de la Belgique et met en place du sponsoring via la participation à des programmes d'incubation externe. Depuis 2021, ce département s'appelle « Customer & Digital Foundations » et constitue une unité de support pour toute l'organisation, liée au *Chief IT Office*. Il s'agit d'un changement important pour AG Insurance, qui investissait auparavant plutôt dans une étroite collaboration avec ses partenaires de distribution B2B. Depuis quelques années, le « Customer » (client final) fait partie des objectifs stratégiques du groupe et des projets sont développés en interne par des employés pour améliorer la satisfaction client et le *servicing* global du consommateur. Selon un employé interrogé, la création de ce département transversal serait une initiative conjointe *bottom-up* et *top-down*. En effet, des collaborateurs de l'entreprise comme des membres du management auraient pris conscience à partir de +- 2017 de la nécessité stratégique de s'intéresser à certaines technologies en développement, comme l'intelligence artificielle. Cela a ensuite été traduit avec succès dans

la stratégie de l'entreprise, par la création d'une unité indépendante, dont la finalité est d'influencer toute l'organisation, grâce à une connaissance transversale de toutes les business lines, afin d'être capable d'imaginer une valeur ajoutée de ces technologies applicables aux business de l'entreprise.

Par ailleurs, nous souhaitons souligner que ce levier de création dynamique et de **développement d'écosystèmes** avec différents types de stakeholders de l'entreprise est très important pour le groupe et ne se limite pas aux fournisseurs. Des contacts étroits sont également noués avec le monde académique, des entreprises d'autres secteurs d'activités, les consommateurs et même la Société. Pour conserver sa réputation de crédibilité et de qualité dans ses produits, les dirigeants d'AG Insurance sont conscients que l'entreprise ne peut pas être experte dans tous les domaines, ni créer toutes ses solutions elle-même.

*« On essaye de faire cela d'une façon scientifique et, pour ça, on le fait avec des partenaires. C'est aussi quelque chose qui est dans l'ADN d'AG, on ne va pas tout faire nous-mêmes, on ne peut pas être experts dans toutes les matières et en plus pour rester crédible, tu dois venir et offrir une qualité qui est bonne. [...] Donc travailler avec des partenaires, c'est vraiment quelque chose qui est dans l'ADN, on sait bien travailler avec des partenaires sans avoir le contrôle, ça c'est quelque chose qui est typique pour notre compagnie et aussi pour Ageas. Ils sont souvent minoritaires en Asie aussi et on respecte nos partnerships. Même si on est la partie majoritaire, on sait travailler avec des partenariats. »*

Le management du groupe prend donc le risque d'une certaine perte de contrôle au vu des gains possibles et des relations de confiance qui peuvent se tisser. Selon une des personnes interrogées, l'important dans ce type de relation, envisagée sur le long terme, avec une exclusivité, est que chacun agisse avec transparence et loyauté comme un vrai partenaire. Notons au passage que ce type de relation peut aller jusqu'à une intégration dans l'entreprise via le rachat de l'activité. Par exemple, les relations entre AG Insurance et **Touring** ont commencé par un partenariat par rapport à une solution de mobilité et ont évolué vers un rachat de l'entreprise en novembre 2022.

*« C'est aussi une preuve que ça commence avec un partenariat et à un certain moment, s'ils ont besoin d'être renforcés, ils veulent intégrer notre secteur parce qu'ils voyaient bien que l'ADN collait. C'est vraiment la cerise sur le gâteau si cela peut évoluer dans ce sens-là, ce n'est pas un but en soi. C'est quand même un preuve qu'un partenariat, c'est quelque chose de très strong. [...] On croit fort dans l'installation des écosystèmes avec des partenaires, mais à ce moment-là, on doit vraiment agir comme de vrais partenaires. Et maintenant avec Touring, c'est une nouvelle source d'inspiration. »*

Sur le plan stratégique, nous remarquons qu'en proposant à différents types de partenaires de réaliser quelque chose en commun, AG Insurance cherche notamment à sortir de son métier de base pour fidéliser les clients finaux en offrant des produits et services au-delà de son offre traditionnelle. En faisant en sorte que chacun ne réinvente pas la roue de son côté, le groupe cherche à bâtir des solutions d'écosystèmes scalables, utilisables par la suite par d'autres entreprises afin d'aboutir à une création de valeur à terme et de lui apporter un avantage concurrentiel. Le système se veut *win-win* : chacun tire des avantages de la collaboration, notamment en gain de notoriété et d'image de marque (branding). Dans cette optique, AG Insurance multiplie les échanges au sein de ses écosystèmes pour capitaliser sur son *know how* et en faire bénéficier tous ses stakeholders. Ainsi, en s'appuyant sur son expertise et son expérience reconnue dans un domaine, elle peut proposer un nouveau produit/service pour ses partenaires et ses clients. C'est par exemple le cas avec le programme HR « **Return to Work** », qui était à la base une initiative interne d'AG Insurance pour accompagner ses employés après un *burn out* et proposer en amont des dispositifs de prévention pour augmenter le bien-être au travail. Le succès de ce programme, qui a multiplié les expériences positives en collaboration avec des partenaires externes, a débouché sur la création d'un nouveau service d'AG Insurance, avec la spin-off « **AG Health Partner** ». Cette externalisation permet au groupe de générer de nouvelles sources de revenus à côté de son core-business traditionnel.

### 3.1.2. Chez Proximus

Au niveau des éléments qui stimulent positivement l'intrapreneuriat dans cette entreprise, nous retenons également **7 leviers principaux**, relativement **similaires** par rapport à ceux présents chez AG Insurance, avec parfois une importance plus ou moins grande et une déclinaison différente au niveau des dispositifs proposés au sein du groupe (voir synthèse visuelle en annexe III > 3.1.).

Premièrement, nous relevons à nouveau l'importance de la mise en place d'une **culture d'entreprise favorable à l'intrapreneuriat**, qui prend aussi appui chez Proximus sur des **valeurs communes** partagées dans l'entreprise et très présentes dans la communication officielle. Ces valeurs sont au nombre de 4 : l'orientation client, la collaboration, l'engagement et la responsabilisation, afin d'apprendre aux employés à grandir dans leurs équipes et à proposer des idées. Notons que, selon plusieurs personnes interviewées, dans le passé, le management de Proximus se concentrait particulièrement sur la proximité avec le client, en tant que promesse de marque. Il y aurait eu une évolution avec l'actuel CEO, en place depuis 2019, qui a promu une nouvelle base-line « **Think Possible** » (« La technologie est un monde qui s'offre à vous, vous pouvez en faire ce que vous voulez »). L'innovation semble être une composante naturelle de la culture de Proximus, de par la formation des gens qui y travaillent - principalement des ingénieurs en télécommunications.

*« On a notre slogan "Think Possible", rien que cela, ça permet de montrer cette volonté que Proximus est aussi un acteur de l'innovation et que chaque employé a son rôle à jouer là-dedans à son échelle. Donc je pense que de base la culture, c'est vraiment un enabler pour cela. »*

*« Ici, c'est une boîte technologique, donc il y a énormément d'ingénieurs : ± 3 personnes sur 4 qui travaillent chez Proximus sont ingénieurs. Les ingénieurs, ils ont cela dans leur ADN. Ils adorent la nouveauté, la technologie, ils ne rêvent que de ça. Donc, on est dans une boîte où dès qu'il y a une initiative, il y a beaucoup de monde qui participent. »*

*« Tu as besoin d'une culture d'entreprise tournée vers l'innovation, qui soit prête à se réinventer et à innover pour rester les meilleurs dans notre domaine. Nous n'arrêtons jamais d'essayer de nous améliorer, d'augmenter la qualité de nos produits, la satisfaction des clients, diminuer les coûts, etc. Proximus est une marque premium, les clients acceptent donc de payer plus mais pour un service de qualité. »*

Parmi les valeurs mises en avant, certaines personnes citent également une certaine **agilité** et une **aversion au risque peu élevée**, avec un focus sur la « Customer Experience » au niveau des dispositifs intrapreneuriaux développés au sein de Proximus.

*« Ce côté entrepreneur. Proximus, c'est une petite boîte (par rapport à d'autres telcos). Donc notre différence, c'est de pouvoir décider rapidement, d'être capables de prendre des risques et de savoir de quoi on parle. [...] Tout le monde est client de Proximus, mais les employés sont aussi les premiers clients. Donc souvent on cherche à innover au niveau de l'expérience client. »*

De fait, pour plusieurs des personnes interrogées, il est essentiel de donner la **possibilité d'échouer** lorsque les employés font de l'innovation.

*« Indépendamment que ce soit des succès ou non, cela montre qu'on entreprend, qu'on ose des choses et qu'on est prêt à se planter. Pour innover, il faut oser accepter l'erreur. Si on ne fait que des trucs sûrs, il ne se passera rien. »*

*« Il faut ces endroits un peu safe, où tu peux vraiment rater en mode Try & Fail, parce que si tu n'as pas le management qui est OK avec le fait de tester et d'apprendre en mode recherche, tu ne vas pas savoir innover parce que cela va te stresser. Il faut vraiment avoir cet environnement où même le management est OK avec cette prise de risque. Avant vraiment d'avoir de l'impact, tu passes par différentes phases. Si ça tombe, tu devras changer ou abandonner parce que tu vois que cela ne donne rien. Je pense qu'il faut vraiment que cet environnement soit mis en place et que cela vienne du management. »*

*« L'échec n'est pas un problème, dans la mesure où la vision était bien définie, tout le monde était derrière toi. On sait que ce sera risqué, donc si tu te plantes, cela fait partie des scénarios possibles. C'est un résultat en soi. Et surtout ne pas s'acharner si ça ne marche pas. »*

*« Nous, ce qu'on a fait, c'est qu'on donne une direction claire. Je t'ai parlé de l'allocation de ressources, on est prêt à mettre des moyens, des équipes dès le départ et on a le droit de se planter. On a le droit d'échouer. C'est normal, c'est feuille blanche, on prend un risque et donc si tu n'y arrives pas, ce n'est pas grave. »*

Nous relevons que cette ouverture par rapport à l'innovation et à la prise de risque semble être un élément important pour les dirigeants de l'entreprise, mais toujours accompagné d'un cadre, d'une guidance, avec des objectifs précis. De fait, pour certains membres du management interviewés, il est important de prévoir des mesures (KPI), afin de vérifier que les employés « travaillent dans le bon sens ». Les collaborateurs de Proximus sont assez responsabilisés et volontaires pour agir dans l'entreprise.

*« Et ensuite, une guidance, avant d'innover. On peut innover sur tout et n'importe quoi. Si tu as un challenge précis et que tu fais un peu un "call to action" envers des personnes, tu as déjà cette rigueur et tu peux te dire "À cet endroit-là, ils ont besoin d'aide et peut-être que je peux venir avec mes idées." »*

*« Dans les départements où j'étais, les gens sont relativement empowermés d'avoir une mission qui est du genre augmenter la satisfaction des clients et toute personne qui a une idée pour faire cela, sans d'office avoir besoin d'aller dans des hackathons ou d'aller voir des CEO, si tu as un manager correct et qui trouve que ton idée est bonne, il va la présenter à son directeur. Et si l'idée est bonne, on va essayer de faire un pilote et, si ça marche, on va essayer de la développer par après. Je pense qu'en tant que société, comme culture d'entreprise chez Proximus, même depuis 20 ans, on a toujours cette culture que si quelqu'un a une idée pour faire gagner de l'argent ou améliorer un process, il peut la présenter, la développer. »*

*« Après, c'est aussi un choix : combien de temps on veut que les employés travaillent sur leur job, par rapport au temps qu'on veut qu'ils consacrent à des idées nouvelles et disruptives en dehors de leurs activités quotidiennes ? Parce que dans les missions qu'on leur confie, là pour moi il y a de la place pour l'innovation et de réfléchir à comment mieux faire ce qu'ils font aujourd'hui. Là, je pense la culture est assez bonne dans ce domaine. On n'a pas des gens qui disent : "On a toujours fait comme cela, on ne va pas changer." Non, ce n'est clairement pas la culture ici. »*

Un deuxième levier important pour l'intrapreneuriat est constitué par le **nouveau modèle d'organisation Agile** implémenté progressivement chez Proximus depuis janvier 2022. La structure est désormais organisée en « tribes », pour bénéficier d'un mode de fonctionnement agile dans l'ensemble de l'organisation. Ce modèle opérationnel, de type « structure matricielle », regroupe hiérarchiquement les employés par fonctions et organisent la collaboration au sein de « squads » interfonctionnelles dans les différentes tribes. Chez Proximus, les tribes sont organisées en 7 projets stratégiques. Chaque tribu est dédiée exclusivement à un grand projet/produit et rassemble dans la même équipe des personnes ayant des profils différents. Tout le « Product Development » se fait désormais dans les tribes, qui sont responsables de délivrer sur base de budgets fixés. Notons qu'il s'agit d'une transformation culturelle majeure pour cet opérateur historique, qui a nécessité une adaptation de la gouvernance et une réorganisation de sa structure. Certains employés ont d'ailleurs souligné le fait qu'il s'agirait d'une originalité de Proximus, les autres telcos ne fonctionnant pas comme cela, à leur connaissance. Au niveau de la ligne hiérarchique, les employés de Proximus sont donc groupés sur le plan fonctionnel dans des tribes et sur le plan des compétences dans des « chapters ». Ce dernier terme correspond à des « pools de gens avec les mêmes compétences », gérés par des Chapter Leads et qui sont répartis en tribes pour travailler sur différents projets. Chaque Chapter Lead est responsable du développement professionnel et de la formation de ses employés au niveau HR. Notons au passage que c'est dans ce cadre-là que des hackathons sont organisés. Nous détaillerons ce dispositif plus loin. Via les chapters, un accent particulier est donc mis sur la requalification et le perfectionnement des compétences dans des domaines clés pour l'avenir de l'entreprise. Dans chaque tribu, les équipes sont réduites, transversales, plus autonomes et responsabilisées, ce qui, selon le management de l'entreprise, peut influencer positivement le sentiment de fierté par rapport à leurs réalisations et permettre de lutter contre une certaine forme de culture en silos. Notons que tous les départements ne sont pas actuellement organisés en tribes chez Proximus. En effet, certains sont restés centraux car il s'agit de fonctions de support, comme les départements HR, Finance, Strategy, etc. qui doivent conserver une certaine centralisation et de l'unité au niveau de la vision.

*« On travaille dans un mode HR - Tribes - Squads. C'est une manière d'organiser une entreprise, cela vient du domaine Software, avec pas vraiment des business units, mais avec des produits. »*

*« On est en train de faire une transition vers la pratique Agile dans l'entreprise Proximus. Une grande partie des équipes a déjà franchi le cap et travaille en tribes, des équipes multidisciplinaires, qui travaillent sur un même objectif. [...] C'est une seule composante de la méthodologie Agile. Tu as aussi des chapters, des centres d'excellence, qui complètent ce que font les tribes, là où tu développes plutôt*



*l'expertise et les compétences. Donc les tribes ont vraiment un focus delivery. Ce sont les petites machines, les petites mains, qui travaillent en multidisciplinaires, en sprints. C'est fort orienté court terme. Il y a des Product Owners qui gèrent ces tribes. Ils sont là pour faire le backlog, le planning, etc. Et c'est aussi normalement dans leur rôle de s'assurer qu'il y a un peu cette vision à plus long terme, avec cette idéation. »*

*« La nouvelle organisation en tribes ? C'est une manière HR pour organiser une société, pour aller beaucoup plus vite vers le marché avec des produits, avec un focus. Avant, tu avais des projets, dans l'un c'est l'engineering qui était très fort comme personnalité, dans l'autre c'était le marketing et ils ne travaillaient pas vraiment ensemble. C'était l'un des deux ou un autre qui prenait tout en charge. Et quand l'engineering fait seul un produit, ce n'est jamais bon. C'est pour cela qu'ils ont mis les gens ensemble, pour qu'ils travaillent vraiment en équipe et qu'ils se voient chaque matin en réunion, pour créer un produit. Comme ça, on a un très bon focus parce qu'ils sont priorities-driven. Le résultat de cela, c'est qu'on n'a pas de département innovation chez Proximus, parce que tout le monde doit faire de l'innovation. »*

Par cette organisation agile, l'**innovation** est désormais **décentralisée** dans toutes les business units ; il n'y a pas de département central unique par rapport à l'innovation. Bien que cela soit considéré comme un levier positif par certaines personnes interrogées chez Proximus, d'autres relèvent ce point parmi les freins possibles. De fait, étant donné que l'innovation est dispersée dans toute l'entreprise, comment le management peut-il être assuré de faire les liens entre les projets et d'obtenir l'information sur ce qui se fait ? Pour pallier ce problème rencontré sur le terrain, une initiative a donc vu le jour en octobre 2022 (très récente par rapport au moment de nos interviews) : la mise en place d'un « **Proximus Innovation Committee** ». Les finalités de ce comité sont doubles : premièrement, rassembler des représentants des différentes tribes ( $\pm 10$  personnes) qui ont un grand scope et un bon réseau interne, dont ils sont responsables, pour établir des liens au niveau de la communication et de l'alignement. Ainsi, cette gouvernance, conçue comme un pilotage agile, pourrait permettre d'éviter les défauts de la décentralisation évoqués ci-avant, mais avec un rôle de coordination envisagé pour l'instant de manière peu contraignante ; deuxièmement, faire le lien avec les différents stakeholders de Proximus (collaboration avec les universités, d'autres entreprises, des fournisseurs, d'autres telcos au niveau mondial, etc.).

Par ailleurs, comme évoqué précédemment, un objectif important de l'innovation via l'intrapreneuriat est, pour le management de Proximus, de trouver de **nouvelles sources de revenus** pour le groupe, parmi les produits telcos traditionnels et en dehors.

*« L'ambition inscrite dans la stratégie est de "faire grandir notre domaine adjacent, créer des business viables et qui génèrent de nouvelles sources de revenus", avec comme KPI par exemple le nombre d'événements créés autour de l'innovation. [...] Un certain nombre de MVP délivrés par an est attendu via ces événements, qui s'appuient sur des outils, sur l'utilisation de méthodologies agiles comme le Design Thinking. Cette méthodologie met l'accent sur l'expérience utilisateur, pour créer des solutions innovantes et viables. C'est une manière différente d'aborder le Product Development, en partant du besoin du client. Il faut donc bien comprendre le problème du terrain avant d'imaginer et de proposer une solution. La méthodologie permet ensuite d'aller rapidement faire des tests sur le marché avant de développer toute la solution, pour qu'elle soit la plus pertinente possible par rapport aux besoins des clients. »*

Dans cette optique, il y a chez Proximus plusieurs dispositifs effectifs pour favoriser l'innovation grâce aux employés, ainsi que des programmes adaptés pour des tranches d'âges et/ou des profils spécifiques. Ces initiatives nous ont été expliquées par plusieurs personnes (employés comme membres du management) dans le cadre des interviews menées dans l'entreprise. Nous proposons de détailler dans cette section **3 exemples de challenges d'employés** chez Proximus, puis **3 exemples de programmes-communautés**. Notons que, selon les personnes interrogées, la distinction entre ces challenges se base surtout sur des détails pratiques d'organisation (liés à l'identité des organisateurs, au format et à la durée de l'évènement, à son objectif prioritaire, aux topics traités, à la présence ou non de partenaires externes, etc.), alors que le principe général sous-jacent est relativement similaire :

*« C'est plus dans les écussons, dans des détails plus pratiques. Mais cela reste de façon générale : se dire que face à un problème donné, il n'y a pas que les experts du Marketing qui ont une réponse à ces questions-là, tout employé avec son expérience, son vécu, peut contribuer à avoir des idées. »*

*Primo*, l'évènement dont nous avons le plus entendu parlé lors des interviews s'appelle le **Customer Experience Challenge (CXC)**. Il s'agit d'un défi qui a lieu une fois par an (fin septembre - début octobre) depuis 2019. C'est chez Proximus l'évènement pionnier le plus ancien encore en activité au niveau de l'intrapreneuriat et celui qui bénéficie actuellement de la meilleure visibilité par les efforts de communication réalisés et ce, grâce notamment au soutien actif du top-management. Notons que 2 sponsors ont été choisis pour soutenir l'évènement : le Directeur des Ressources Humaines et le Chief Operating Officer de Proximus. Imaginé comme un « vrai challenge cross-entreprise », le CXC nous a été présenté lors des interviews comme une sorte d'incubateur corporate à idées, mais partiellement à l'extérieur des bureaux. Par équipe, les employés sont invités à réfléchir ensemble à des idées pour améliorer l'expérience client, sur base de méthodologies agiles de type Design Thinking. L'invitation pour y participer est envoyée à tous les employés de Proximus.

*« Depuis que je suis trainee, on organise chaque année le Customer Experience Challenge. C'est un challenge qu'on organise entre employés, venant de partout dans l'organisation (ça peut être des techniciens, des gens des shops, des gens un peu plus du management, ou des vendeurs, ou peu importe) et qui ensemble par équipe réfléchissent à comment améliorer l'expérience client. »*

*« Le CXC a été lancé il y a 4 ans. L'idée, c'était de mélanger des gens de partout dans l'entreprise. Les mettre ensemble et utiliser les méthodes un peu à la mode de Design Thinking pour réfléchir ensemble et arriver avec des idées de produits/services pour augmenter l'expérience client. Parce que pour l'instant, à part les équipes dont c'est le métier, les autres n'ont jamais vraiment leur mot à dire sur l'expérience client, alors que par exemple une personne en shop, elle voit tous les jours les clients. »*

Pour sensibiliser les collaborateurs à ce dispositif intrapreneurial et motiver les managers à faire participer leurs équipes, les organisateurs réalisent chaque année des présentations dans chaque business unit avant de lancer la procédure de recrutement. Or, malgré les efforts déployés pour favoriser un *maximum* de mixité au niveau des profils professionnels des participants, plusieurs employés interrogés nous ont fait part de la difficulté de faire réellement participer les gens des shops. En effet, la situation de ces collaborateurs est un peu particulière, puisque pour beaucoup leur salaire dépend de commissions sur ventes, donc d'une partie variable de leur rémunération. Par conséquent, si, en participant au CXC, ils ne travaillent pas pendant plusieurs jours à leur métier, des impacts seront visibles sur la rémunération du mois concerné. Cela constitue assurément un frein à leur participation. De plus, les managers des shops ne seraient pas toujours favorables à laisser leurs employés travailler en dehors. Or, une des conditions du CXC est que les employés doivent obtenir l'accord de leur manager pour pouvoir s'inscrire. Dans la réalité, cette règle s'avérerait bloquante pour certaines catégories de collaborateurs.

*« Le problème est qu'on a vraiment du mal à atteindre les gens des shops, et les vendeurs en général, parce que ce sont des gens qui travaillent à la commission. Et chez eux, leur bonus, c'est une grande partie de leur salaire. [...] On a chaque année 2-3 personnes des shops, mais ce n'est pas la majorité. »*

*« Le CXC touche toute l'entreprise Proximus, c'est vraiment chouette parce que tu rencontres plein de personnes. [...] C'est proposé à l'ensemble des collaborateurs de Proximus et aussi dans les shops. Maintenant, les participants, c'est ouvert à tout le monde. Au tout début, il y a 5 ans, c'était seulement ouvert à une business unit : Customer Operations. Puis, au fur et à mesure, on a décidé d'ouvrir cela de manière plus large, d'avoir un challenge vraiment cross-entreprise. Donc effectivement, on essaye de collecter un maximum de différents profils, des personnes du field, donc des techniciens, des personnes dans les shops, des personnes dans des bureaux, que ce soit des managers ou des analysts, on essaye vraiment d'avoir une bonne balance/répartition de différents profils. C'est ça qui fait la plus-value, en fait, puisque comme tu combines différents points de vue, tu peux vraiment penser "out of the box" et ça, c'est vraiment l'avantage. »*

Au niveau de son déroulement, le Customer Experience Challenge est organisé en 2 phases. Tout d'abord, il y a une première phase de 2 jours où 20 équipes de 6 personnes réfléchissent pour définir un problème en lien avec la satisfaction client. Cette phase de détection, qui se clôt par un pitch présenté par chaque équipe, mobilise au total plus de 150 personnes puisque les équipes sont soutenues dans leur idée par des coachs en Design Thinking et une solide équipe d'organisateurs. Ces derniers correspondent à environ 10 jeunes employés trainees qui acceptent de prendre en charge cette organisation bénévolement, en dehors de leur temps de travail. Ces jeunes collaborateurs font partie du Management Traineeship de Proximus (un programme abordé plus loin dans cette section). La seconde phase du challenge est prévue un peu plus



tard, une fois que le management de l'entreprise a sélectionné 6 équipes pour participer au bootcamp. Durant 3 jours, ces équipes réfléchiront à l'aide de coachs dans un endroit externe aux Tours (un espace de co-working loué pour l'occasion ailleurs à Bruxelles), afin d'imaginer des solutions aux problèmes soulevés dans la première phase et d'aller vers un prototype. Notons que les coachs qui accompagnent les équipes, également collaborateurs chez Proximus et qui se sont inscrits sur base volontaire, sont impliqués dès le début de l'organisation du challenge.

*« Au niveau des coachs, on a voulu mettre cette année un accent supplémentaire pour avoir assez de coachs de qualité, pour s'assurer que tout le monde ait les mêmes chances dans chaque équipe de progresser et d'apprendre la méthodologie. L'appel pour ces coachs a été fait quelques mois avant l'évènement. On a fait une session de brainstorming ensemble pour avoir leurs conseils sur comment et quels genres d'exercices on pouvait implémenter pendant l'évènement. Et donc, dès le début, on les a inclus en mode co-création de ce qu'on allait faire. Et suite à cela, on a rechecké avec eux pour voir qui était vraiment disponible pour nous aider pendant l'évènement. [...] Mais on avait cette communauté de coachs qui étaient là et qui ont collaboré avec nous. »*

Le CXC se termine par une présentation des équipes devant un jury (composé de membres du management et de clients), afin de permettre la sélection de l'idée gagnante, qui sera implémentée dans le business par les tribes. Bien que présenté de manière très positive par certains employés, d'autres ont relevé certaines limites de ce challenge.

*« Le CXC est sympa, c'est une proposition encouragée par le management (en top-down), cela donne une vision de l'innovation et des outils. Mais ces outils, dans le travail de tous les jours, ils ne vont pas les utiliser. C'est un des inconvénients du challenge, à mon avis. C'est chouette pour développer l'esprit et le travail en équipe, trouver des idées, des solutions pour des problèmes très ciblés. Pour créer de l'Awareness, pas pour apporter l'innovation réellement dans l'entreprise. »*

*Secundo*, nous pouvons citer l'« **Innovation Accelerator** ». Cette initiative a lieu environ 4 fois par an, avec un budget annuel alloué à cela. Il s'agit d'un concours où les employés peuvent proposer des idées, quel que soit leur profil et leur position dans l'entreprise. Attention, cette transmission ne se fait pas en direct, puisqu'ils doivent passer par un Business Sponsor. Les propositions sont filtrées par les Tribe Leads.

*« En principe, n'importe quel employé peut proposer des idées. Mais, dans le Passé, on a eu des sites pour gérer les idées. [...] C'était ingérable ici, parce qu'il y a trop d'idées et trop de gens étaient déçus parce que leurs idées n'ont pas été choisies. Et pourquoi ? Et c'est bon ! C'est dur de justifier ! On passait plus de temps à expliquer pourquoi pas, à gérer toutes ces idées que l'exploitation de l'idée. On a arrêté, on a dit : Top-down, pas bottom-up ! » Maintenant, c'est une sorte de bottom-up, mais il n'y a pas une "complete rewrite innovation". »*

*« L'Innovation Accelerator, c'est pour tout le monde, mais au final ce sont surtout les personnes qui aiment l'innovation qui participent. C'est sympa, mais cela ne touche pas l'ensemble de l'entreprise Proximus. La méthodologie est bonne - Design Thinking - cela permet de bien relier l'innovation et de croiser la culture, mais il y a peu de personnes qui peuvent vraiment avoir le temps de venir en plus de leur job. Cela signifie que ce sont souvent les mêmes personnes et qu'il n'y a pas vraiment de contagion dans l'entreprise. »*

Les idées proposées dans le cadre de ce concours doivent respecter certains critères : être adjacentes, correspondre à de nouvelles sources de revenus, pas de *cost reduction*, etc. L'idée est donc cadrée par des critères et des objectifs stratégiques précis. Pour travailler sur leur idée, les équipes sélectionnées reçoivent des possibilités de formation et de coaching pour apprendre à faire de bon pitches, avant la finalisation de la procédure de sélection. Si l'idée est retenue, l'équipe peut recevoir des ressources et du support, afin d'arriver à un NVP après 6 mois. Outre l'aspect de délivrer de nouveaux produits, un des objectifs de ce challenge, comme les autres initiatives que nous développons dans cette section, est de créer une « Innovation Community » dans le réseau interne de Proximus, qui s'appuie sur la culture d'entreprise et qui transpire dans toutes les équipes, via un intense réseautage.

*Tertio*, il y a l'organisation plus récente (2022) de plusieurs **hackathons**. Il s'agit également de challenges d'innovation, ouverts à tous les employés sur base volontaire, mais sur des thématiques précises. Par exemple, en mai 2022, un hackathon sur l'intelligence artificielle a été organisé, tandis qu'en novembre

2022, le thème fixé était l'énergie. Le but annoncé lors du recrutement des candidats (10 équipes de 10 personnes) est de chercher des solutions à des problèmes concrets liés au topic choisi. Au niveau des sponsors, c'est un peu différent puisque les hackathons sont organisés par les tribes, à l'initiative d'une BU et/ou d'un directeur. Certains employés sont chargés de leur organisation « en plus de leur job de base », de manière plus amateur et moins structurée que le CXC.

*« Chaque BU fait un peu son truc dans son coin. Ici, maintenant, le hackathon sur l'énergie, c'est un peu ... tiens, on en a un peu marre que ce soit toujours le même département qui organise ce genre d'activités. On veut montrer qu'on peut aussi engager les employés pour réfléchir à des problématiques de nos clients. Donc c'est une espèce de petite compétition interne sur le fait de vouloir utiliser ce genre d'outil. »*

*« Un autre objectif du hackathon sur l'intelligence artificielle était de délivrer de la valeur via la technologie IA en ayant un backlog d'initiatives sur le long terme, sur base de phases d'idéation et d'émergence d'idées disruptives. »*

*« Un des challenges qu'on a aussi pour les hackathon, c'est que ... enfin, moi par principe j'estime que tout employé devrait pouvoir participer, y compris et même certainement les vendeurs-les techniciens qui sont en contact avec la clientèle dans les magasins, j'aimerais bien qu'ils aient le droit de s'inscrire. En théorie, c'est le cas ; dans la pratique, on sait clairement que les managers des shops ne sont pas favorables. La politique que l'on a, comme pour le CXC, est qu'ils peuvent s'inscrire avec l'accord de leur manager. [...] On sait que dans la pratique, dans les shops, on a des problèmes de capacité et de disponibilité. En plus, il y a les impacts sur leur rémunération. Donc on sait que les taux de participation sont plus élevés dans le middle-management que dans les gens du field. »*

Comme les autres initiatives, les hackathons sont prévus en plusieurs phases, pour un total d'environ 2,5 jours pendant les heures de bureau. Après l'inscription, un après-midi est fixé pour créer en direct les 10 équipes multidisciplinaires et permettre une mise en contexte et des explications par des spécialistes de la thématique. Par après, une phase de « réel hackathon » de 2 jours intenses d'idéation est organisée à l'extérieur de l'entreprise, dans les locaux de **MolenGeek**, partenaire de Proximus expérimenté dans ce type de format. Après 2 jours de travail, chaque équipe présente sa solution devant un jury et reçoit du feedback par rapport à sa proposition.

*« Typiquement, les hackathons c'est quelque chose qui vient de l'IT. On va créer du software et pour cela, on travaille ensemble avec MolenGeek. On met des gens de MolenGeek dans les équipes, qui peuvent faire un peu de coding. C'est aussi bien parce que ce sont 2 cultures différentes. MolenGeek, ce sont des IT, ce sont des gens qui n'ont pas vraiment eu la possibilité d'aller à l'école. Ils ont découvert le codage parfois en autodidactes. Et tu as le Corporate World et ces gens se mettent ensemble. Ça se passe très bien. »*

*« On fait ça aussi avec un partenaire : MolenGeek, dont Ibrahim est aussi membre du Conseil d'Administration de Proximus. Donc c'est une école, mais qui a l'habitude d'organiser ce genre d'activités pour de grandes entreprises. On fait cela en partenariat avec eux. »*

Notons que, par rapport aux autres types de dispositifs intrapreneuriaux développés chez Proximus, l'originalité des hackathon réside avant tout dans leur objectif résolument HR : motiver les collaborateurs en leur donnant la possibilité de faire de l'innovation en participant à un évènement. L'aspect « Delivery » est moins important ici que le fait de stimuler la créativité des employés, de créer du réseau entre les départements au sein de l'entreprise, d'augmenter les possibilités de formation et ainsi la satisfaction des employés.

*« Parce que, lors de ce hackathon, le but-là n'était pas de venir avec des idées impactantes, mais plutôt de faire un évènement et de l'ouvrir à des acteurs en dehors de Proximus (comme des étudiants) parce qu'on voulait vraiment rebooster l'engagement des personnes. C'était juste après le Covid, donc c'était une bonne occasion. Vraiment que tout le monde se sente à l'aise de venir innover et de rencontrer d'autres personnes. »*

*« C'est pour cela que l'organisation de ces hackathons tels que je les fais même maintenant, le fait de trouver vraiment une solution aux problèmes techniques, c'est bien. Mais ce n'est pas le seul objectif. On fait ça aussi comme une activité qui va permettre de stimuler la créativité des employés, de créer du réseau entre des personnes de différents départements au sein de l'entreprise. Il y a toute une partie, je ne dirai pas uniquement Team Building parce que ce serait un peu réducteur, mais plutôt networking - formation - satisfaction des employés, qui joue un rôle aussi important qu'avoir la meilleure solution au problème présenté. »*

Le but des hackathons serait donc plutôt de créer de l'*Awareness*, de la prise de conscience. À ce sujet, un des défauts, selon certains employés, serait que « parfois, de bonnes idées sortent et tombent dans le vide. ». Néanmoins, plusieurs solutions sont en réflexion à ce sujet, notamment de créer des ponts avec d'autres challenges (par exemple l'Innovation Accelerator), afin d'assurer un suivi des idées prometteuses au niveau du business pouvant aller jusqu'à la production d'un NVP même pour les hackathons. Dans cette optique, l'Innovation Committee pourrait prendre un rôle intéressant, en permettant de coordonner cela. Par ailleurs, contrairement aux autres challenges, les hackathons sont ouverts à la participation d'autres personnes en dehors de Proximus, notamment des étudiants, ce qui participe au rayonnement de l'image de marque du telco.

*« Pour l'hackathon sur l'IA, on a vraiment ouvert en dehors, à l'externe, pour avoir des idées outsiders et aussi montrer que Proximus innove. Je pense aussi que c'est bien pour les étudiants de montrer que, chez Proximus, on fait aussi des activités entre guillemets sympas où on peut aussi implémenter des idées qui viennent des employés eux-mêmes et d'ailleurs. »*

Bien que ce dispositif soit très récent dans l'entreprise, l'objectif du management semble d'aboutir à une organisation de 2 à 3 challenges de ce type par an. Un employé interrogé remarque à ce sujet qu'actuellement, les hackathons ne sont pas organisés de manière structurelle par un « Comité officiel », mais que cela se fait plutôt sur base d'une communication informelle entre les business units, afin que les agendas ne se chevauchent.

*Quarto*, sur le plan maintenant des programmes adaptés à des tranches d'âges spécifiques, nous souhaitons tout d'abord relever l'importance du **Management Traineeship** qui s'appelle le « **Proximus Graduate Program** ». Il s'agit d'un programme qui existe dans l'entreprise sous différentes formes depuis plus de 20 ans et qui a pour objectif d'accueillir chaque année une sélection de  $\pm$  15 profils de type jeunes hauts potentiels qui sortent des études. Le management de Proximus souhaite recruter des « futurs leaders passionnés du digital », enthousiastes, compatibles avec la culture d'entreprise « Think Possible »<sup>4</sup>. De fait, le programme est présenté comme un tremplin par excellence vers une carrière prometteuse. Deux finalités sont proposées : « Business Track » et « Technology Track ». Le programme est prévu pour 2 années, sur base de 3 missions consécutives de 8 mois dans différentes business units, afin d'avoir une vue à 360° des activités de l'entreprise. Le fait d'intégrer ces jeunes hauts potentiels par cohortes dans une communauté dynamique, avec un rythme annuel, permet de favoriser le networking au sein et entre les business units.

*« La vision de Proximus, c'est de prendre des gens dès la sortie des études pour leur montrer 3 business units, 3 endroits différents de l'entreprise, pour qu'ils aient déjà une vision assez globale. En plus, on fait plein de formations, par exemple en Design Thinking. On est vraiment coaché pendant 2 ans. C'est un peu un fast track pour arriver plus vite à des jobs de management. C'est l'idée de gagner peut-être 5-6 ans, pour aller le plus vite possible au plus haut. C'est un peu ce que Proximus veut, créer des petits "poulains" Proximus, qu'on va pouvoir faire monter le plus vite possible. C'est pour cela que ça s'appelle « Management Traineeship », parce que c'est pour te former à devenir manager. »*

*« Quand on commence en tant que trainee, c'est génial chez Proximus. On connaît tous les trainees de notre année et des autres cohortes. On a une position hyper particulière et assez privilégiée. Le fait d'être trainee, c'est un peu la carte d'accès à tout, tu peux contacter n'importe qui [...]. Parce qu'on parle tellement entre trainees qu'on finit par connaître un peu tout ce qui se passe dans les autres BU, on rencontre plein de gens, on sort parce qu'il y a plein d'événements organisés. »*

Un plan de formation et de développement professionnel est donc prévu pour chaque trainee, qui peut également bénéficier de coaching et de mentoring de la part de la communauté des Graduates, des Senior Managers et des Experts. Parmi les formations proposées, il y a la possibilité de suivre des cours à la « **Proximus Corporate University** », une des toutes premières universités d'entreprise en Belgique<sup>5</sup>. Par ailleurs, comme expliqué ci-avant, le Customer Experience Challenge est organisé chaque année par une dizaine de trainees sur base volontaire. Bien que ce soit une charge de travail importante que les trainees doivent prendre sur leur temps libre, les employés rencontrés disent avoir vraiment aimé y participer.

<sup>4</sup> Source : [https://www.proximus.com/fr/jobs/graduate-program.html?pxcfrontend=shSyFuocLtYk1cVXXo29OLMYyQoOT17sZ3SXIrtY.pxc\\_frontend\\_21](https://www.proximus.com/fr/jobs/graduate-program.html?pxcfrontend=shSyFuocLtYk1cVXXo29OLMYyQoOT17sZ3SXIrtY.pxc_frontend_21).

<sup>5</sup> Source : <https://www.student.be/fr/student-life/beneficie-de-possibilites-de-developpement-continu-grace-a-la-proximus-corporate-university/>.

« Pour organiser le CXC, on est une dizaine de trainees, avec à chaque fois un trainee plus âgé et un trainee plus jeune, où le trainee de la génération au-dessus a un peu le lead, puis celui de la génération en dessous est là pour apprendre et, a priori, prendra le lead l'année suivante pour les nouveaux trainees. Après, c'est sur base volontaire, tous les trainees ne le font pas. C'est quand même beaucoup de boulot. Donc c'est chouette, mais c'est encore en plus du job. Après, c'est bien vu par tout le monde, mon manager était d'accord. Il savait que je prenais du temps de travail là-dessus et ce n'était pas grave. »

« Pourquoi Proximus se base sur le bénévolat des trainees ? À mon avis, parce qu'à la base, l'initiative vient des trainees, donc cela a continué comme cela. Ensuite, peut-être parce qu'on n'a pas envie que ce soit uniquement des trucs HR, plutôt des trucs "Employees for Employees", parce que HR organise déjà de temps en temps des trucs. [...] Il y a ce côté, je pense, qu'on a envie que ce soit organisé par nous, les jeunes trainees, que ça reste très dynamique. HR, ce n'est pas toujours facile, ce sont parfois des processus un peu plus longs, et puis on perdrait un peu la main dessus. Ou on pourrait se dire, on perd à 100 % la main et on leur refile le truc pour qu'ils l'organisent. Mais j'ai l'impression que cela perdrait ce que c'était à la base : un truc de trainees jeunes et dynamiques. »

Quinto, une initiative vraiment bottom-up et en création qui nous a été présentée lors d'une interview s'appelle la « **Young Minded Community** ». Il s'agit d'une démarche intrapreneuriale créée en juin 2022, dont l'objectif est de développer une communauté pour les jeunes au sein Proximus.

« Cette année-ci, avec 4 autres collègues, on a lancé chez Proximus une Communauté pour booster l'activité entre jeunes, le networking, se rencontrer parce que, quand on est une boîte avec plus de 18 000 personnes dans le groupe, c'est difficile de rencontrer des gens, surtout des jeunes. Il y a tous les âges chez Proximus mais parfois il y en a qui se retrouvent seuls dans une équipe avec que des personnes de plus de 50 ans et c'est sympa de temps en temps d'aller boire un verre ou de faire autre chose. Avec des plus jeunes, on a lancé une communauté qui a été hyper encouragée par le top-management. »

Pour commencer, les initiateurs du projet ont réalisé un benchmark et pris des contacts par rapport à des dispositifs similaires dans d'autres entreprises comme Belfius et Bpost, en réfléchissant en termes de partenariats possibles avec ces entreprises proches au niveau géographique, sur le plan du mindset et avec également du bilinguisme au niveau de leurs employés. Leur cible de départ était les employés de moins de 35 ans, afin de booster l'intégration et les activités de networking entre jeunes pros. Ce projet a été bien accueilli et soutenu par le management (qui en a eu connaissance notamment grâce à une session « Time for You » avec le CEO, voir ci-après). Cependant, pour opérationnaliser ce projet dans la réalité, plusieurs difficultés ont dû être surmontées. Par exemple, le département HR a estimé que fixer un critère d'âge risquait d'être trop limitant et pas nécessairement aligné avec les valeurs du groupe et le respect du RGPD. La question du nom a été également assez épineuse pour rester suffisamment inclusif. Finalement, la « Young Minded Community » a pu proposer différents événements en 2022, par exemple en juin, un *event lounge* pour son lancement et, en septembre, une conférence sur les NFT et les cryptomonnaies (« sujet tendance un peu tech, pour plaire aux jeunes »). Ces 2 premiers événements ayant été financés par le département HR, pour 2023, le management a décidé que chaque business unit de l'entreprise donnerait une somme pour constituer un budget annuel afin d'organiser de manière structurée 3 à 4 événements par an.

Enfin, nous souhaitons souligner que cette initiative intrapreneuriale est un exemple parmi d'autres de **développement de communautés** et de réseaux à l'intérieur de l'entreprise Proximus. En effet, d'autres employés nous ont également informée du fait qu'ils avaient régulièrement des meetings avec leurs « counterparts », c'est-à-dire les personnes qui ont la même fonction qu'eux dans un autre département.

« Pour savoir ce que les autres équipes font et ne pas faire la même chose dans les différentes BU, on a des meetings récurrents. C'est quelque chose de relativement bien organisé. J'ai des meetings toutes les 2 semaines avec mes counterparts les plus importants, parce que le marketing et le suivi client, il y a des choses parfois qui sont à la frontière. Toute cette communauté entre la partie Ada et les différentes personnes, on est des gens qui se voyons fréquemment. Parfois, on a même plus d'échanges sur la façon de travailler que sur le contenu, parce qu'on est tous en train de dire "On a testé des gens décentralisés - Ça marche chez toi ? Moi non plus." [...] Une grande partie de notre boulot, c'est de l'évangélisation. C'est que les gens voient les valeurs ajoutées de l'IA, qu'ils n'ont pas peur. [...] Comme on a tous commencé plus ou moins en même temps avec la même mission, on a les mêmes problèmes avec ce job un peu nouveau. Assez naturellement, une communauté s'est formée. Parfois, autant les BU peuvent être des silos, autant le fait de connaître des gens dans les autres départements, d'avoir ce réseau, cela peut vraiment aider. »



Après, un troisième levier abondamment cité lors des interviews concerne l'**accessibilité**, la **disponibilité** et le **soutien actif des membres du top-management**. De fait, comme chez AG Insurance, cela semble très important pour que l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise adhère aux objectifs. Chez Proximus, cela se marque par un déclaratif clair du CEO pour favoriser l'empowerment des employés.

*« Je pense que déjà, il y a un mindset et un déclaratif qui est "On veut favoriser l'innovation". De la part de qui ? De la part du CEO, je pense déjà que c'est important d'avoir un leader qui passe son temps à montrer que Proximus veut lancer des choses. »*

Au niveau de la disponibilité du top-management, des sessions de rencontre appelées « **Time For You** » sont proposées chaque mois par le CEO de Proximus. Cela lui permet d'échanger avec des employés sur des thématiques qui les préoccupent et, en même temps, de servir d'interface de mise en réseau des personnes en fonction des problématiques exposées. Cette initiative est un soutien important pour la culture « Think Possible » que le management souhaite implémenter dans le groupe. Notons que ce moment de rencontre n'a pas pour objectif d'être un « bureau des réclamations et des plaintes ». En plus de l'audace de s'inscrire pour rencontrer en tête à tête le CEO de son entreprise, l'employé doit vouloir proposer des idées pour améliorer la situation. Cette démarche d'ouverture et de disponibilité au *bottom-up* est également favorisée par les autres membres du management (*Chiefs*), via la proposition régulière de moments de convivialité plus informels (comme des petits déjeuners, des lunchs, *etc.*) à l'échelle de l'entreprise, de la business unit, de l'équipe, *etc.*

*« Déjà, notre CEO est quelqu'un d'assez ouvert, en général. Plutôt à pousser les jeunes à organiser des trucs, à vouloir monter. Il organise une fois de temps en temps le vendredi des sessions où n'importe qui peut s'inscrire et avoir 20 minutes en tête à tête avec lui. Pas besoin de sujet en particulier, rien du tout, tu le vois pendant 20 minutes et tu lui parles de ce que tu veux. »*

*« Cela vient d'une certaine manière top-down et c'est quelque chose de très clair dans la stratégie du management de l'entreprise, qui traverse ensuite toutes les strates pour concerner tout le monde chez Proximus. Le top-management y croit et encourage les initiatives. Notre CEO aime proposer des choses innovantes. Il insuffle un esprit d'innovation et je pense que c'est important. »*

Quatrièmement, un levier essentiel pour plusieurs personnes interrogées concerne le fait que les **objectifs** sont **inscrits** clairement **dans les cycles stratégiques** du groupe sur 3 ans et qu'ils sont **communiqués à tous les niveaux** de l'entreprise. Chez Proximus, il s'agit d'une stratégie résolument top-down, qui part du top-management pour traverser toute l'entreprise et concerner tous les employés. Le rôle du CEO est également important dans ce cadre :

*« Donc mon rôle est de définir l'ambition-la vision, puis d'exécuter cette ambition-cette vision, et de faire en sorte qu'on crée un avenir pour Proximus, mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs qui composent la société, avec évidemment maintenant, de plus en plus important, non seulement cela, mais aussi quel impact sociétal - quel impact positif [...] on peut aussi avoir sur le monde extérieur. »*

Dans l'organisation agile à laquelle nous avons fait référence ci-avant, le « Leadership Squad » décide quelles sont les priorités sur lesquelles tous les collaborateurs doivent se focaliser à l'échelle de l'entreprise, parce que, selon un membre du management interviewé, « Même si on est une grande entreprise, on ne peut pas tout faire. ». Il y a donc chez Proximus le souci de mettre en place une **gouvernance solide** avec une **vision à long terme**, ce qui est identifié comme un levier positif par plusieurs personnes. Le cycle stratégique actuellement en vigueur s'appelle « **bold2025** » et a été lancé en janvier 2023 pour 3 ans.

*« Pour permettre à une bonne culture de se développer, tu as besoin d'une gouvernance correcte et solide, avec une vision à long terme par rapport aux portefeuilles et aux investissements à faire. Il faut lister les projets et thésauriser les connaissances. Conserver les connaissances pour innover est super important, pour pouvoir construire une stratégie et faire sortir des projets vers le marché. »*

*« Ce qui est important, quand on dirige une société comme Proximus, c'est de donner une direction, donner une vision. Et cela commence par le sense of purpose, c'est quoi ta raison d'être en tant qu'entreprise. Donc bold, c'est à la fois un cycle stratégique, mais aussi la redéfinition de ce qu'est notre raison d'être, quelles sont nos valeurs. Il y a un aspect culturel très fort, et bien sûr quelle est notre ambition stratégique. Donc notre sense of purpose, c'est bold2025 "Construire avec audace un monde connecté et sécurisé, pour une société prospère". »*

Cela signifie par exemple accélérer le déploiement de réseaux haut-débit pour l'internet des objets (IoT), mais également augmenter la confiance des consommateurs dans la marque. Selon les membres du management interviewés, il s'agit d'une **stratégie d'expansion** et de **diversification**, qui nécessite beaucoup d'investissements pour l'avenir, avec le développement sur de nouveaux domaines, en Belgique et à l'international. Notons que bold2025 s'appuie sur **3 piliers**, 3 forces principales : les infrastructures, les plateformes digitales et surtout les employés.

*« Le 3<sup>e</sup> axe, ce sont les gens. C'est le substrat principal d'une entreprise. La cohésion sociale, l'affectio societatis, faire en sorte que nos collaborateurs soient engagés dans le projet. Ce sont nos 3 forces : le réseau, nos plateformes informatiques et notre personnel. »*

Au niveau du processus d'élaboration de cette stratégie, selon les personnes rencontrées, cela a commencé par une réflexion du CEO sur les grandes orientations stratégiques, avec en parallèle un exercice de *bottom-up*, via la consultation des équipes pour définir leurs grandes priorités. Le top-management a ensuite réconcilié les points de vue et travaillé sur l'allocation des ressources. Ce plan a ensuite été approuvé par le *Board* et enfin communiqué d'abord en interne (présentation à l'ensemble des collaborateurs), ensuite en externe à destination des différents stakeholders. De fait, Proximus étant une société cotée en bourse, elle doit respecter certaines obligations au niveau des informations à transmettre et de la transparence.

Toujours sur le plan de la **stratégie**, comme dit précédemment, un des piliers de celle-ci est constitué par l'innovation. Selon les personnes interrogées, bien que le management de Proximus favorise quelques démarches plutôt de type *bottom-up* sur ce point, cela resterait avant tout **top-down** au niveau de l'impulsion, avec la communication d'objectifs cadrants pour les différents tribes et leurs projets.

*« Il y a aussi les idées top-down. Quand le Leadership Squad dit : "Ça, c'est quelque chose que nous devons regarder". C'est possible que cela tombe chez moi et que je doive travailler avec une équipe dessus. Cela peut être des idées qui viennent en regardant par exemple ce qui se fait sur le marché chez d'autres. Ou une idée qu'ils ont eue eux-mêmes. »*

Nous remarquons cependant que le processus stratégique dans son ensemble est assez itératif, avec des présentations, des opportunités pour les employés de donner leur feedback, leur input et d'enrichir les réflexions. Notons qu'au sein de l'entreprise, le groupe Strategy (un département spécifique) travaille à définir la stratégie, tandis que le groupe SDO (« Strategy Deliver Office ») s'assure que la stratégie définie est bien appliquée par les équipes sur le terrain (via notamment le suivi de KPI).

Par ailleurs, un cinquième levier, particulièrement développé chez Proximus, concerne la création et le **développement d'écosystèmes avec des partenaires** (fournisseurs, entreprises d'autres secteurs, mais aussi de nombreux autres acteurs économiques et politiques du paysage belge). De fait, il s'agit d'une ambition clairement énoncée dans le Document universel<sup>6</sup> 2021 du groupe : « Les partenariats nous aident à proposer des contenus et des services pertinents à nos clients ». L'objectif de Proximus est donc de créer des écosystèmes complètement intégrés, avec l'agrégation de différents services, au bénéfice de ses clients. Pour cela, l'entreprise cherche à former un large écosystème d'experts qualifiés dans le domaine telco. Dans cette optique, Proximus fonctionne parfois avec des co-entreprises, comme EQT Infrastructure ou Eurofiber par exemple, pour des objectifs business bien précis (ici accélérer le déploiement de la fibre sur le territoire belge).

Au niveau des produits telco, plusieurs personnes interrogées nous ont parlé de « **Pickx** », une plateforme de contenu dont l'entreprise semble assez fière, notamment par rapport à l'image de marque qu'elle véhicule pour Proximus.

*« Et donc l'idée, et on est vraiment parti d'une feuille blanche, c'est de se dire comment on peut nous, Proximus, alors qu'on est considéré comme l'opérateur historique, lent, mou, fatigué [...]. Toutes des choses sur lesquelles on travaille, mais la perception est qu'on est quand même Belgacom [...]. Il y a cette image d'opérateur monopolistique, pas très innovant, qui est assis sur une rente de situation. Or, la réalité, c'est qu'on bouge et qu'on investit énormément dans de nouveaux sujets. »*

<sup>6</sup> Source : [http://www.proximus.com/dam/jcr:7ee0f496-f68e-4161-aa09-c2df5f16f1d0/Proximus-rapport-annuel-integre-2021\\_fr.pdf](http://www.proximus.com/dam/jcr:7ee0f496-f68e-4161-aa09-c2df5f16f1d0/Proximus-rapport-annuel-integre-2021_fr.pdf).



De fait, un élément particulièrement original au niveau de la stratégie de Proximus à ce sujet est la création d'entreprises ou de business units consacrées à des **produits ou services « Beyond »** par rapport aux métiers traditionnels du groupe. Bien que parfois éloignés du cœur de ce qui a fait la réputation de Proximus, le fil rouge entre les différentes entités ou services demeure cohérent : le digital et l'économie de plateformes. Le management de Proximus est parti du constat que le groupe, à l'échelle de notre pays, peut s'appuyer sur 2 grands types d'assets : son réseau et ses bases clients. Cela lui a permis jusqu'ici de développer des produits telco, pouvant aller jusqu'à la création de spin-off de Proximus. C'est par exemple le cas pour « **Proximus Ada** », créé en mars 2022 avec pour ambition d'être le premier centre d'excellence belge alliant intelligence artificielle et cybersécurité, 2 domaines clés pour relever les défis sociétaux à venir.

*« Ada, c'est une nouvelle spin-off de Proximus. Ils ont rassemblé tous les data scientists dans une entité séparée, toujours sous Proximus Group, mais elle n'est plus au sein de la SA. Mais on a vraiment cette collaboration qui reste, comme dans le passé, sauf qu'ils sont à part et qu'eux leur but est d'élargir la cybersécurité et le nombre de data scientists, pour ne pas seulement servir Proximus, mais servir aussi toutes les filiales de Proximus et même des partenaires externes. La séparation a eu lieu cette année en avril 2022. Par le fait de réaliser une entité séparée, je pense que Proximus a vraiment cette ambition d'avoir un rôle sociétal - belge - d'avoir vraiment cette influence et ce pool, cette concentration de compétences, pouvoir se focaliser là-dessus et avoir cette expertise qui n'est pas qu'au sein de Proximus, mais aussi en dehors. Et donc d'apprendre des autres entreprises pour adapter le modèle, s'assurer que ce soit scalable. »*

Ada, entité séparée de l'entreprise Proximus en tant que telle mais toujours bien présente dans l'écosystème du groupe, fonctionnerait un peu comme une start-up de haute technologie, avec des valeurs d'inclusion, de cocréation, de collaboration et d'agilité. Sa finalité est d'être un centre d'expertise pour toutes les entreprises du Groupe Proximus. Le management souhaite développer en Belgique un véritable écosystème local, grâce à de fortes collaborations et des partenariats avec des universités, des instituts de recherche, des pouvoirs publics et d'autres entreprises. Sur le plan de la durabilité, le projet a également une visée sociale : ouvrir un éventail de possibilités pour faciliter et améliorer la pénétration du numérique dans la société. Les dirigeants de Proximus souhaitent stimuler la Belgique à se placer au centre de l'échiquier mondial dans ces deux domaines-clés (l'IA et la cybersécurité) et, pour cela, le groupe réalise un travail important pour attirer, former et retenir des talents belges IT hautement qualifiés. Notons que le cas de Proximus Ada semble faire un peu figure d'exception, par rapport à la démarche générale du management d'innover via des partenariats avec des entreprises, car il s'apparente au départ plutôt à s'appuyer sur un pôle R&D au sein du groupe. Cela est sans doute dû à la nature particulière des activités de cette entité et de l'avantage concurrentiel qu'elle peut apporter au groupe avec la pression actuelle sur le marché de l'emploi pour ce type de profils IT.

Au niveau des produits/services que nous qualifions de « Beyond », selon des membres du management interrogés, il y a une réflexion stratégique afin de **couvrir** un ensemble de **domaines clés** pour l'avenir, parfois très éloignés du core-business habituel d'un telco.

*« Aujourd'hui, au-delà du telco, nous cherchons de nouvelles opportunités de business, notamment au niveau des services digitaux. »*

*« Il y a 4 ou 5 ans, j'ai défini une ambition sur le fait qu'on veuille devenir le "compagnon du quotidien digital des Belges". Ça veut dire quoi ? Sur la mobilité, sur les services financiers, sur la santé. Et donc là, on est parti vraiment d'une feuille blanche. Comment je peux créer des conditions pour devenir cet opérateur du quotidien, ce que je ne suis pas du tout aujourd'hui, à un horizon de 10 ans. »*

Dans cette optique, au niveau de la **santé**, Proximus a lancé en 2021 **Doktr**, une application de téléconsultation, basée sur une connexion sécurisée via itsme®.

*« Avec une démarche totalement intrapreneuriale, on a lancé Doktr. Là aussi, on est parti d'une feuille blanche. Et on a investi des moyens assez conséquents pour aller développer. Doktr, c'est fantastique comme expérience. En 2 secondes, c'est le "uber" de la médecine. Tu commences le parcours et, à la fin, tu es en contact direct avec un docteur. [...] C'est une expérience qui n'existe pas en Belgique aujourd'hui. C'est un succès assez incroyable. Donc on fait plein de publications aujourd'hui, 280 000 downloads. Donc c'est plus qu'une boîte à idées, on a créé quelque chose : l'idée, puis on l'exécute. »*

Notons que cette innovation en e-santé a été réalisée au départ, sur le plan de la plateforme technique, en partenariat avec Doktor.se, un fournisseur suédois de services de soins de santé en ligne.

Depuis décembre 2022, Proximus s'est également associée à AG Insurance pour soutenir l'utilisation de la téléconsultation et accroître la notoriété de cette solution d'e-santé. De fait, le projet de départ semble avoir évolué au fur et à mesure du temps et des situations rencontrées, pour s'adapter et permettre un développement optimal de l'activité. Par exemple, avant le partenariat conclu avec AG Insurance, Proximus a choisi d'ouvrir le capital de l'entité à des mutualités belges, afin de stimuler une meilleure acceptation de cette proposition disruptive par rapport au système médical actuel, via ces partenaires.

Ensuite, nous pouvons remarquer que Proximus a investi dans le domaine de la **mobilité**, avec **4411**, un service d'application pour payer le parking, intégré dans l'app MyProximus, afin de faciliter la vie des clients pour la facturation de ce type de service et de diversifier les activités de la marque.

*« Et chez Proximus, il y a aussi le côté écosystème qui est important. Je veux créer un écosystème, je veux tout avoir en un avec ma banque via Proximus, que j'ai mon télémédecine, aussi ma mobilité puisque 4411, c'est aussi une entreprise de Proximus. Que j'ai mes produits telco, on veut un écosystème digital et c'est aussi pour cela que l'on crée plusieurs innovations, c'est pour mettre des trucs dans le pipeline - le portefeuille d'innovations. »*

Après, pour le **secteur bancaire**, Proximus a développé un premier partenariat étroit avec Belfius, via le produit **Beats** distribué dans les agences Belfius. Plus récemment, en 2021, un autre produit a été imaginé (**Banx**), une application digitale favorisant des services bancaires durables, toujours en partenariat exclusif avec Belfius.

*« Pareil, parti d'une feuille blanche. Beats, grand succès. Création d'une offre, distribuée dans les agences Belfius, mais c'est aussi un nouveau business model pour nous. Et Banx est distribué dans la banque Belfius, le succès est encore à prouver. Mais cela veut dire qu'on a créé cette marque et qu'on rentre dans le domaine de la Fintech. On verra ce qu'on pourra en faire après. »*

Par ailleurs, concernant le domaine stratégique de l'**énergie** et de la **durabilité**, Proximus a développé 2 initiatives : **EnergieID**, un service pour permettre aux clients de contrôler leur consommation d'énergie et leur empreinte écologique via l'app MyProximus, et **aug.e**, une plateforme lancée en 2021 dans le domaine des bâtiments intelligents en partenariat avec BESIX et i.Leco.

*« On a aussi un autre exemple que l'on a pris dans notre intrapreneuriat, c'est aug.e. C'est une plateforme d'échanges - de capteurs pour les entreprises, pour monitorer leurs dépenses énergétiques. Là, on a fait venir des sociétés dans notre écosystème, mais avec chacune ses compétences, pour créer une proposition de valeur différente. »*

Notons qu'au niveau des partenariats développés chez Proximus, cette démarche ne concerne pas uniquement le développement de services ou de nouvelles entités, mais cela peut se marquer également dans l'organisation d'événements internes au groupe. Par exemple, plusieurs personnes interviewées ont abordé le partenariat privilégié de Proximus avec **MolenGeek**, une organisation qui aide les demandeurs d'emploi défavorisés ayant l'esprit d'entreprendre à bâtir leur carrière dans le monde digital<sup>7</sup>. Ces jeunes peuvent suivre des formations et bénéficier d'un accompagnement pour lancer leur propre entreprise. Cette collaboration se marque notamment dans l'organisation des hackathons, dont nous avons parlé précédemment.

Par ailleurs, il nous semble intéressant de remarquer qu'il n'y a plus actuellement d'incubateur corporate pour start-up chez Proximus car un autre choix (celui des partenariats et des écosystèmes) a été réalisé sur le plan stratégique. Cela n'empêche pas le groupe d'acheter à l'occasion des entreprises pour développer de nouvelles propositions de valeur et/ou des sources de revenus.

*« Nous achetons des entreprises pour capturer leur produit, de la valeur et l'ajouter à notre gamme. Par exemple, nous avons acheté des start-up innovantes et actives dans le domaine de l'énergie. De l'autre côté, nous avons des partenariats solides au niveau de notre écosystème en termes de stratégie, nous préférons fonctionner avec des partenaires et des sous-traitants stables. Au lieu d'investir dedans, nous leur apportons notre expertise et notre réseau de stakeholders (clients, fournisseurs, etc.). Nous travaillons beaucoup en interne sur nos besoins d'innovation. »*

*« Proximus préfère développer un écosystème basé sur des partenariats. Je pense qu'au niveau du retour sur investissement sur le long terme, ce sera plus soutenable-durable parce que quand on achète des start-up, on risque de sortir de son core-business et c'est difficile ensuite à gérer si cela devient plus grand. Cela ne me semble pas être la solution la plus adéquate dans notre cas. »*

<sup>7</sup> Voir à ce sujet le site web de l'ASBL <https://molengeek.com/>.

De fait, pour un des membres du management interviewés, il n'est pas question de fonctionner avec des fonds d'investissement qui se diluent dans une multitude d'entreprises.

*« Je veux bien investir mais dans des choses que je fais moi-même, dans l'IP que je crée moi-même. [...] S'il n'y a pas un intérêt stratégique pour nous, le fait que des start-up soient financées par Proximus ou non, cela ne va rien changer. On ne va pas les aider en tant qu'investisseur. [...] Être gestionnaire de fonds, c'est un métier. Et ce n'est pas notre métier. Nous, on est industriel. Donc on investit dans des choses qui comptent - qui font du sens et, à ce moment-là, je n'ai pas besoin de me diluer, d'investir et d'avoir quelqu'un qui le fait à ma place. Je le fais moi-même. C'est là toute la beauté de l'intrapreneuriat. »*

Pour l'innovation, selon nos interviews, les sources d'inspiration peuvent être multiples. Cela peut notamment se faire en regardant les « peer-to-peer », via un benchmarking à l'étranger entre pairs, avec d'autres partenaires, etc.

*« On a quelques sessions d'outsiding, on a des discussions avec des autres telcos d'autres pays. On échange nos idées, on regarde ce qu'ils font, c'est vraiment des sessions d'échanges. »*

Néanmoins, une tendance importante semble de préférer construire en interne ou sur base de partenariats avec des universités, des incubateurs, des fournisseurs potentiels, etc. Le travail de veille est un élément important (« On s'informe aussi beaucoup. »). Un des employés nous a notamment parlé de participation régulière à des groupes internationaux d'innovation, comme l'« **Innovation Roundtable** ».

*« L'Innovation Roundtable, c'est une organisation mondiale, dans laquelle je pense qu'on est une des plus petites sociétés membres. Chaque mois, ils ont des workshops sur des aspects d'innovation. Et là, on peut apprendre beaucoup des autres industries aussi. C'est plus large que les télécoms. Cela permet de voir les grandes tendances. C'est intéressant et on envoie aussi beaucoup de gens. Avec le Covid, ils ont tout mis online. Avant, c'était tout sur place. C'était bien parce que tu avais des opportunités de networker. »*

Après, les produits évoqués ci-avant, telco comme Beyond, sont avant tout destinés au **marché belge**. Pourtant, comme nous avons pu le constater dans le cadre de nos interviews, Proximus a également des **ambitions à l'échelle internationale**. Depuis quelques années, le groupe développe assez activement une stratégie d'expansion et de diversification, notamment via l'acquisition de marques à l'étranger afin créer un écosystème encore plus puissant. L'ambition est donc d'augmenter la performance de Proximus sur le marché national belge et de renforcer sa position internationale. Notons que le groupe se compose de plusieurs filiales, dont les plus importantes sont **TeleSign** et **BICS**.

*« Et ça porte ses fruits. TeleSign, c'est 60 % de croissance sur une année et c'est 500 millions d'euros de chiffre d'affaires. [...] C'est 500 personnes, 50 millions d'euros par an réinvestis dans cette innovation et dans le "go-to-market", dans l'expansion internationale. Les headquarters sont à Los Angeles. Et 80 % du chiffre d'affaires est aux US. Ça, personne ne le sait de Proximus. C'est la façon dont on développe, et là-dessus, on est tout seul. On investit beaucoup, c'est vraiment comme une scale-up, c'est la même approche. Même si on a l'impression d'être grand, en fait on prend un risque et donc on investit énormément et on espère que cela va rapporter. »*

La seconde entreprise, BICS, est un joint-venture avec Swisscom et l'un des principaux fournisseurs de services de données mobiles dans le monde. En 2021, les dirigeants du groupe ont décidé de racheter toutes les parts de la filiale BICS, afin de gagner en flexibilité pour pouvoir mettre en œuvre le plan de croissance prévu pour le groupe.

Ensuite, en lien avec cette stratégie, un élément important pour l'avenir mis en avant par un des membres du management interrogés concerne le **trajet de softwarisation**, qu'il définit comme étant la création de plateformes logicielles. Il s'agit de créer des propriétés intellectuelles (IP) à grande échelle. Selon lui, dans le passé, Proximus agissait uniquement comme un agrégateur, un créateur d'expérience mais sans création de brevets. Maintenant, sa stratégie d'innovation tend plutôt vers la création d'IP.

*« Et donc dans la partie intrapreneuriat, elle est extrêmement présente parce qu'on doit se développer sur de nouveaux domaines, à la fois à l'international et à la fois dans la création de plateformes. C'est vraiment de la création d'IP, avec une échelle bien supérieure à ce qu'on avait auparavant. Quand on fait ce trajet de softwarisation (toutes les entreprises sont en train de faire ce trajet-là), en fait tu crées beaucoup plus de propriétés. Avant, tu avais besoin d'agréger les choses, on était un agrégateur. Mais quand tu agrèges, tu n'innoves pas beaucoup. Tu crées des expériences, mais tu n'es pas vraiment innovateur. »*

*Ou tu peux innover dans la communication, dans la value proposition, mais tu ne crées pas de brevets, tu ne crées pas de choses qui n'existaient pas auparavant. [...] Quand tu fais le trajet vers le logiciel, tu crées ta propriété intellectuelle. On a 2 sociétés - TeleSign et BICS - qui doivent justement inventer ces logiciels de demain pour aller créer de la valeur pour le groupe. Donc c'est beaucoup d'investissements aussi dans l'intelligence de création, d'innovation de l'intrapreneuriat. »*

À ce sujet, les objectifs semblent clairs dans l'esprit des dirigeants de Proximus : avoir des atouts de taille dans le portefeuille de classe internationale du groupe en matière de connectivité et d'infrastructures IT. Dans cette optique, outre TeleSign et BICS, Proximus peut également compter sur d'autres filiales, plus petites au niveau international. Nous pouvons notamment citer **Telindus** (une société de gestion de services informatiques offrant des solutions d'infrastructure dans le Benelux) ; **Codit** (un fournisseur de services IT établi en Belgique, leader sur le marché de l'intégration d'applications opérationnelles, de l'API Management, de Microsoft Azure et de l'Internet des Objets) et **Flitsmeister** (qui nous a été décrit lors d'une interview comme étant le « Waze hollandais », une nouveauté détenue à 100 % par Proximus et qui devrait arriver prochainement sur le marché belge).

Le sixième levier relevé concerne le fait de **constituer une référence sur le marché**. Proximus, en tant que telco en Belgique, évolue dans un marché plutôt mature et stable. Par exemple, les volumes de données peuvent désormais être illimités. Cela signifie que, pour se différencier de ses concurrents, l'entreprise a besoin de trouver d'autres propositions de valeur pour ses clients. Pour le management, cette situation nécessite de développer des activités qui poussent à la création et à la recherche de nouvelles idées par les employés, de même qu'à maintenir une veille concurrentielle active, en regardant régulièrement ce qui se fait sur le marché par les concurrents.

*« Mais pour les clients, quand tout devient illimité, c'est quoi la relevance de la marque Proximus demain ? Cela risque de ne pas être forcément génial si je n'ai pas d'autres propositions de valeur à offrir à ces bases clients. Et moi, j'ai une grosse base clients, j'ai accès à 50 % des ménages belges. Je sais facturer. Être capable de facturer, c'est un avantage énorme, quand tu crées une start-up. Et j'ai une marque qui est reconnue, à laquelle on fait confiance, et donc ça c'est super bon. »*

Enfin, le septième et dernier levier sur lequel Proximus envisage de s'appuyer consisterait à offrir un **environnement de travail inspirant** pour favoriser la collaboration et le développement continu. Pour attirer des « talents digitaux », le groupe a imaginé le « **Projet Campus** », qui consiste à faire évoluer les espaces de travail (à Bruxelles et dans les bureaux régionaux) pour favoriser davantage la créativité et le networking. D'ici la fin de l'année 2026, le siège social de Bruxelles est censé se muer en un campus digital durable et inspirant, connecté à un réseau de hubs régionaux. Nous n'avons pas pu récolter davantage d'informations à ce sujet dans le cadre de nos interviews. L'avenir nous dira comment ce projet pourra se concrétiser et à quelle échelle de temps.

### 3.1.3. Chez AB InBev

Avant de commencer à détailler les leviers présents dans cette entreprise pour favoriser l'intrapreneuriat, nous souhaitons attirer l'attention sur le fait qu'AB InBev diffère des autres entreprises étudiées jusqu'ici sur plusieurs aspects, dont 2 qu'il nous paraît important de souligner en introduction. Tout d'abord, nous voulons insister sur l'envergure du groupe à l'**échelle mondiale**, puisqu'il est composé de ± 169 000 employés dans plus de 50 pays répartis en 5 zones sur base de tendances macroéconomiques et de consommation similaires, avec un « Global Innovation & Technology Center » (GITEC) situé à Leuven en Belgique (composé de ± 120 scientifiques de 20 nationalités différentes).

Ensuite, nous souhaitons clarifier la notion de « **clients** » pour cette entreprise car elle fait référence à plusieurs segments possibles : traditionnellement en **B2B** les brasseurs, producteurs et détaillants ; actuellement, avec les nouveaux services imaginés par AB InBev, ce terme peut également correspondre aux **consommateurs**. Ces précisions nous paraissent importantes à garder à l'esprit en parcourant la présentation des résultats. Cela étant dit, au niveau des éléments qui stimulent positivement l'intrapreneuriat dans cette entreprise, nous retenons **6 leviers principaux** (voir synthèse visuelle en annexe IV > 4.1.).



Premièrement, chez AB InBev, un levier essentiel concerne les **objectifs stratégiques** dont s'est doté le groupe. En effet, la stratégie de l'entreprise semble avoir pris un nouvel élan, avec l'arrivée de l'actuel CEO en 2021 et le cycle stratégique lancé à ce moment-là, avec l'objectif « Rêver en grand pour créer un avenir avec plus de célébrations ». Le management d'AB InBev souhaite donc transformer le groupe pour qu'il devienne leader de la croissance de la catégorie bière grâce à son écosystème. Pour cela, il cherche à exploiter les infrastructures et les actifs de l'entreprise, afin d'apporter plus d'innovation, de durabilité et de valeur pour tous les stakeholders à travers le monde. Dans cette optique, le management a imaginé un plan sur 10 ans pour cibler les opportunités de croissance et les manières de tirer profit de l'écosystème. Ils ont ainsi défini **3 piliers clés** qui constituent les **fondements** de leur **stratégie**. *Primo*, il souhaite « mener et développer la catégorie », en misant sur une stratégie d'expansion via l'optimisation du portefeuille de marques de bière, la premiumisation (montée en gamme) et le développement de nouveaux produits « Beyond Beer » (par exemple la création de nouvelles boissons comme des eaux pétillantes, des boissons alcoolisées aromatisées, des cocktails prêts-à-boire, des boissons non alcoolisées et/ou énergisantes).

*« Vous commencez à tirer parti de votre échelle mondiale parce que vous pouvez consolider. Des fournisseurs plus anciens, il y a beaucoup de valeur à gagner, mais cela dure pendant 2 ou 3 ans. Ensuite, vous devez trouver de nouvelles opportunités, et très souvent, il s'agit de collaborer avec les fournisseurs pour dégager de la valeur grâce à l'optimisation des spécifications et des processus, ce que l'on appelle l'ingénierie de la valeur. Mais, à un moment donné, vous l'épuisez également, et vous devez donc trouver un nouveau réservoir de valeur. Pour nous, cela a été l'offre de partenariat et de coopération pour de nouvelles innovations [...]. Cela nous a permis d'accéder rapidement à l'innovation des fournisseurs, de réduire le délai de mise sur le marché et de nous assurer que les fournisseurs se concentrent sur les domaines pertinents afin de générer une réelle valeur ajoutée pour les deux parties. »*

*Secundo*, le management d'AB InBev cherche à digitaliser et monétiser l'écosystème de l'entreprise, par le biais de développement de portefeuilles de nouvelles activités et/ou produits, afin de résoudre des frustrations pour les clients. L'objectif de ce pilier est double : dégager de la valeur grâce à des activités inédites, tout en renforçant le premier pilier lié au cœur de métier de l'entreprise. Trois domaines sont ciblés : les plateformes numériques B2B, les solutions d'e-commerce D2C et les initiatives de biotechnologies. Nous reviendrons plus loin sur ces aspects avec des exemples précis dans le levier lié au développement d'écosystèmes et de partenariats. *Tertio*, des efforts importants sont mis en place pour optimiser les activités du groupe, tant au niveau des processus que des produits au sein du GITEC.

Deuxièmement, pour favoriser l'intrapreneuriat, AB InBev peut compter sur un **modèle d'organisation très structuré**, à la fois à l'échelle globale (grâce au GITEC) et à l'échelle locale (via les **5 zones**). La mise en place de ce cadre simplifié a pour objectif de partager plus facilement les bonnes pratiques reproductibles, d'exploiter l'envergure mondiale du groupe et de prendre de bonnes décisions par rapport à l'affectation des ressources, pour permettre une profitabilité optimale. Le GITEC à Leuven a donc une place particulière dans cette organisation, comme nous avons pu le comprendre à travers nos interviews.

*« Le GITEC est le centre mondial d'innovation et de technologie, mais chaque zone a son propre centre d'innovation. Donc, nous sommes centraux et nous travaillons avec tous les zones, sur des choses qui peuvent être répliquées dans chacune d'entre elles. Et puis parfois, les zones travaillent sur des projets qui sont très spécifiques à leur région et qui ne sont pas vraiment intéressants pour les autres zones. [...] Mais il y a aussi des choses qui sont communes à toutes les zones, comme les différents types de packaging. »*

*« Et toi, dans cette toile d'araignée, tu es arrivée dans l'innovation technique long terme - le GITEC. On travaille sur des projets qui seront sur le marché dans 3-5-10 années, mais il y a aussi des projets court terme. Par exemple, demain on fait une nouvelle bière. Ce n'est pas difficile, on sait faire cela. Mais une bière avec un ingrédient totalement différent, qu'on n'a jamais fait, là ça change. Là on a besoin des gens long terme. »*

*« Tu as différents types d'innovation et donc différentes durées d'innovation. Le GITEC, c'est le Global Innovation Technology Center, le global d'AB InBev parce qu'on est très grand, on a une équipe mondiale qui aide pour fournir l'innovation long terme pour les gens qui vont faire l'innovation court terme plus tard. Et dans le GITEC, c'est vraiment le centre R&D. »*

Au niveau de son organisation, le GITEC s'appuie sur une **structure assez agile** en « équipes-projet », avec quelques départements centraux qui ont une fonction de support.

Au niveau de l'innovation, les personnes sont regroupées en fonction de la nature du produit sur lequel elles travaillent en raison de leur expertise. Nous avons pu remarquer que presque toutes les personnes rencontrées ont réalisé avant leur engagement chez AB InBev une thèse de doctorat dans un domaine lié à leur travail dans le groupe. Cela signifie concrètement qu'il y a des employés qui s'occupent uniquement des packagings métalliques, d'autres uniquement des packagings en verre, d'autres en carton, d'autres en plastique, tandis que d'autres encore se concentrent plutôt sur les liquides ou sur les processus de brassage. Cette division du travail, qui nous a étonnée de prime abord par sa très grande spécialisation, permet d'avoir un focus important, avec une optimisation des ressources, mais peut également constituer un frein en raison de sa rigidité. Nous reviendrons dans la section suivante sur ce point. Au total, il y a **3 grandes équipes** au GITEC. Deux sont dédiées à l'innovation : une équipe « bottom-line » pour les innovations techniques relatives aux produits et aux processus invisibles pour les consommateurs ; une équipe « top-line » pour les innovations marketing-commerciales visibles pour les consommateurs. La 3<sup>e</sup> équipe s'occupe de la stratégie et de la performance (suivi d'indicateurs, veille technologique, scan du marché, examen des tendances à 10 ans, etc.).

*« Et la dernière équipe, c'est la stratégie et la performance. [...] Nous, on ne fait pas d'innovation, mais on regarde si le processus de l'innovation est le bon et comment on peut optimiser. Cela veut dire des méthodes, le temps, la gouvernance (qui doit dire Ok). On regarde quelle valeur les technologies vont apporter à notre entreprise dans 3-5-10 années, ou même maintenant, le retour sur investissement. »*

Notons que les innovations sur les produits peuvent concerner les liquides, les emballages et/ou le tirage. Elles peuvent consister en de réelles nouveautés, des améliorations d'éléments existants ou des rénovations/mises à jour. Pour contribuer au 3<sup>e</sup> pilier stratégique mentionné ci-avant, le GITEC se concentre sur une optimisation via l'ingénierie de la valeur, en cherchant à améliorer la qualité, augmenter la capacité et/ou améliorer l'efficacité pour réaliser des économies et diminuer les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement.

Par ailleurs, nous pouvons ajouter que ce levier lié au modèle d'organisation a été très largement souligné par les personnes interviewées au sein de l'entreprise, qui l'ont notamment associé au fait d'avoir une **vision stratégique à long terme** et d'être attentif aux tendances du marché pour être capable de s'adapter.

*« Je pense que nous avons une organisation très robuste, avec différents rôles et des personnes qui s'occupent de différentes choses et qui font de la prospective, de la veille par rapport aux consommateurs, aux clients, aux autres entreprises partenaires ou concurrentes. [...] Nous essayons donc d'anticiper les changements de comportement ou de tendances, de suivre les évolutions pour s'y adapter le plus rapidement possible. »*

*« Je pense qu'AB InBev a une bonne structure pour anticiper ce que sera le futur. Nous travaillons à court et moyen terme, mais nous savons aussi que d'autres équipes se penchent sur les questions d'avenir à long ou très long terme. Et je pense que c'est quelque chose qui est très important à faire. Vous devez anticiper ce qui se passe, sinon vous finirez, si vous ne vous adaptez pas. Vous allez mourir. [...] Toutes ces entreprises ne se sont pas adaptées, n'ont rien fait pour s'adapter et maintenant elles n'existent plus. Peut-être que si elles avaient fait quelque chose et changé le modèle d'affaires, elles seraient encore en vie en faisant quelque chose de différent. Je pense donc que l'innovation est très importante dans ce sens. Il faut aussi comprendre à quoi ressemblera le futur dans 10 ans, dans 20 ans, donc essayer d'anticiper. »*

*« Chez AB InBev, un des grands atouts, c'est l'équipe centralisée du GITEC. Notre objectif est toujours de faciliter la vie des gens qui sont en front-line, dans l'usine et qui font la bière. Mon job à moi, c'est que leur job soit plus facile et donc quelque part, je suis à leur écoute. S'ils ont un problème, un process qui est trop complexe, qui n'est pas de qualité, etc., je suis là pour les écouter, donc leur idée va naturellement remonter très rapidement au niveau global et donc pouvoir influencer l'organisation. Il y a un dialogue constant entre le global et le local au niveau des zones et des gens de terrain. »*

L'**innovation** par les employés est donc **centralisée** à l'échelle mondiale au sein du GITEC. Selon les employés interrogés, les activités sont très encadrées et structurées par des outils et des processus stricts. La **méthodologie** comporte une série d'étapes à suivre, partant du problème d'un client (par exemple dans une brasserie), avec une phase d'idéation, des tests de différentes solutions à très petite échelle en laboratoire, puis à une échelle plus importante dans la brasserie pilote située près du GITEC (sorte de Fab Lab interne). Si la démonstration est concluante, l'innovation est rapidement transmise dans les zones pour être implémentée à très grande échelle. Dès le départ du projet, les objectifs sont clairement définis par le management, avec des KPI précis, et une fin de projet si ce dernier n'atteint pas les objectifs escomptés dans les délais.



*« Chez AB InBev, nous avons une façon très contrôlée de faire de l'innovation parce que, sinon, vous obtenez 1000 choses différentes. [...] Nous sommes très organisés. Mais ce qui est très important, c'est qu'une fois que votre innovation touche le processus ou le produit qui, à la fin, ira au consommateur, vous devez vous assurer que la qualité est là. Je pense donc qu'il est nécessaire de disposer d'un bon processus de gouvernance pour les innovations clés, ce qui contribuera à la réussite de l'innovation. Cela peut la ralentir dans certaines limites, mais elle sera plus fructueuse. »*

*« Nous sommes très bon pour atteindre les KPI. Quand vous conduisez une stratégie, et si vous voulez que les gens se déplacent dans une certaine direction, cela fonctionne très bien. Nous sommes assez « lean », ce qui nous rend aussi beaucoup plus Agile en tant qu'organisation pour changer notre stratégie et pour nous adapter. Nous cherchons donc constamment à faire évoluer notre stratégie et, sur cette base, nous nous déplaçons assez rapidement dans une autre direction. »*

Plusieurs employés ont insisté sur ce point : l'innovation chez AB InBev a pour finalité de créer des solutions à des problèmes réels de consommateurs et, dans cette optique, elle s'appuie sur l'**analyse DVF** issue du Design Thinking. Cet outil consiste à s'interroger par rapport à chaque projet d'innovation sur 3 critères d'évaluation : la désirabilité, la viabilité et la faisabilité.

*« Au niveau de l'innovation, dans notre équipe, nous commençons toujours par quelle est la valeur, quel est le business case sur lequel on doit travailler. Ensuite, on se demande "Qu'est-ce qu'on peut changer techniquement ?" On regarde toujours les analyses DVF. Si on veut faire un changement, on vérifie que c'est souhaité par les consommateurs et/ou qu'ils peuvent l'accepter. Pour la viabilité, on regarde l'investissement, quel est le bénéfice que nous en tirons, si le business case est positif. Enfin, la faisabilité, techniquement, pouvons-nous changer ceci, comment le résoudre, quel est le plan, comment allons-nous obtenir les données pour confirmer cette analyse ? »*

Enfin, la **structure hiérarchique** assez **plane** d'AB InBev a également été régulièrement soulignée lors des interviews. Cette organisation permet une accessibilité assez grande au top-management, notamment via l'« **Innovation Committee** », un comité composé de directeurs où tout employé qui le souhaite peut aller pitcher son idée d'innovation et être éventuellement soutenu pour aller plus loin.

*« Je sais que d'autres organisations sont souvent très grandes et hiérarchisées et je pense qu'être allégé nous donne un avantage, de nous déplacer rapidement pour exécuter la stratégie. C'est l'une des choses qui permettent l'esprit d'entreprise, moins de hiérarchie. Nous avons une structure relativement plate, et moins vous avez de lignes hiérarchiques, plus vous donnez le pouvoir aux gens d'être owners de leurs propres tests. »*

*« Avant que l'entrepreneuriat ne devienne un concept à la mode, je pense qu'AB InBev était déjà organisée pour faire ça, parce qu'on a une structure hiérarchique très raccourcie, donc cela signifie que n'importe qui peut très facilement avoir accès à une des personnes de la Senior Leadership Team. Tu peux transmettre très facilement tes idées au top-management, notamment à David, parce qu'il est souvent là et on a fréquemment l'opportunité d'avoir ce genre de discussions et d'interactions. »*

*« AB InBev promeut beaucoup l'intrapreneuriat. Si tu as une idée à laquelle tu veux donner vie parce qu'elle a du potentiel, il y a l'Innovation Committee où tu pourras aller pitcher ton idée et peut-être aller plus loin et recevoir un budget pour la développer. »*

*« Au niveau de l'équipe de Management du GITEC, ils ont mis en place différentes structures, différents comités ou tu peux amener une idée. Si tu as une idée, tu as vu un concept, tu penses que tu as quelque chose qui pourrait changer la boîte mais tu n'as pas encore forcément exactement la technologie, la façon de faire, tu vas voir ce comité, tu pitches ton idée et tu vas avoir un accompagnement. Cela peut être purement financier-budgétaire parce que tu as besoin de X milliers d'euros pour faire des tests. Cela peut être du coaching ou de la mise en relation avec des gens qui sont en dehors de la structure et qui sont plus dans la finance ou le commercial, afin qu'ils puissent te challenger et t'aider à faire mûrir ton idée. »*

Troisièmement, nous relevons l'importance de la mise en place d'une **culture d'entreprise favorable à l'intrapreneuriat**, qui prend appui chez AB InBev sur « **10 principes** » qui se répartissent en 3 axes : le rêve, les collaborateurs et la culture. Ils s'enracinent dans des valeurs comme la qualité, l'expertise, l'efficacité et une attitude d'ownership. Chaque collaborateur est invité à se fixer des objectifs ambitieux et à toujours chercher à aller plus loin pour atteindre de meilleurs résultats. Ce condensé de la culture d'entreprise a été souvent mentionné par les personnes interviewées.

*« Dans les principes d'AB InBev, un des principes c'est qu'en gros ce sont tes projets, c'est ta boîte, donc si tu veux faire quelque chose, tu es libre de le faire. Tu peux apporter n'importe quel projet, si tu es capable de démontrer que cela va améliorer la qualité de notre produit, que cela va répondre à un besoin du consommateur et générer du business, n'importe quel projet est le bienvenu. Après, certains projets, on dit non parce que ça ne fait pas sens, c'est trop complexe. Ces comités, ils existent pour le supply, mais ils existent aussi pour le commercial, la finance, donc tout le monde peut amener une idée, chacun peut être en quelque sorte intrapreneur. On est responsable de nos projets et, chacun de nos projets, c'est quand même un petit business parce que c'est une nouvelle marque, un nouveau produit ou une nouvelle technologie. Donc c'est une mini-entité au sein de la grande entité AB InBev. »*

*« En deux ans et demi, je suis donc passé d'une situation où il n'y avait pas de périmètre, pas d'équipe et aucun domaine défini, à trois équipes de travail aujourd'hui. Je ne pense pas que ce soit possible dans d'autres entreprises. Chez nous, c'est possible grâce aux 10 principes d'AB InBev, qui valorisent cet état d'esprit de propriété pour créer son propre avenir, son propre job. »*

*« Ce qu'il y a chez AB InBev, grâce aux 10 principes, c'est surtout la liberté que vous avez d'explorer. Si vous travaillez pour l'entreprise, il n'y a pas d'agenda très serré, pas d'étapes microgérées tout au long de l'année. On part des besoins des clients ou des consommateurs, on les définit et on adresse l'espace d'opportunités. Ensuite, c'est à nous de jouer. [...] Je pense que ce qui est formidable, c'est la flexibilité et aussi l'adaptabilité, la possibilité d'évoluer et de changer. Si cela ne marche pas, j'ai la possibilité de pivoter dans les projets, de revenir en arrière ou de mettre fin si cela n'est pas profitable pour l'entreprise, en expliquant pourquoi. »*

*« Et aussi parce qu'en fin de compte, les employés se sentent entrepreneurs. Ils travaillent plus que leurs 40 heures par semaine. Ce que les entrepreneurs le font, nos employés le font également. Mais la question est de savoir comment nous pouvons les former à garder un bon équilibre vie privée-vie professionnelle, pour qu'ils puissent tenir sur la durée. »*

Selon un membre du management interrogé, les collaborateurs d'AB InBev font partie des plus grands atouts de l'entreprise car ils sont « les meilleurs dans leur domaine et très motivés ». Il a souligné la nature des différents employés du GITEC, enrichie par la diversité des qualifications, des personnalités, etc., avec toujours une expertise approfondie dans un domaine de compétences. Selon lui, c'est grâce à cette diversité, au respect et à la responsabilisation des équipes que le GITEC réalise une bonne prise de décision et d'excellents résultats. De fait, plusieurs employés ont mentionné une **culture** et un **environnement très ouvert** aux initiatives intrapreneuriales chez AB InBev.

*« Chaque voix est entendue, donc vous pouvez venir avec les idées les plus folles, sortir des sentiers battus, votre idée sera entendue. Il y a aussi beaucoup d'opportunités pour présenter ses idées. »*

*« Il y a beaucoup de stimulations pour l'intrapreneuriat chez AB InBev. Cela fait partie de la culture. On est une entreprise compétitive. On veut attirer. On a un rêve, comme on dit chez nous, on veut y aller. On fait des challenges élevés, donc avec des cibles difficiles à atteindre. Chaque personne dans l'organisation a des objectifs et nous essayons d'aller ensemble pour atteindre nos buts. [...] D'un autre côté, il y a des éléments dans la structure pour stimuler l'innovation à travers nos partenariats avec nos fournisseurs, des universités, d'autres entreprises, ... Il y a par exemple le +100 Accelerator. Il y a beaucoup de stimuli pour l'innovation, des événements, ... Il y a beaucoup d'équipes qui travaillent pour aider nos partenaires d'écosystèmes à innover. »*

*« Nous avons une culture très spéciale, très forte, en termes de profils, la façon de travailler et nous sommes en constante évolution. Ce n'est pas que nous sommes une institution très ancienne qui a un rôle fixé depuis des décennies maintenant. Nous changeons constamment parce que nous essayons sans cesse de nous améliorer. Et nous favorisons les initiatives pour que les gens prennent les devants dans l'appropriation, pour faire quelque chose de nouveau s'ils voient qu'il y a plus de valeur que de faire quelque chose d'ancien. [...] C'est pourquoi nous favorisons définitivement le partenariat d'entreprises aussi, parce que cela fait partie de notre ADN, je pense. Relever des challenges avec nos partenaires. »*

Sur le plan de la **rémunération**, nous avons relevé la présence d'une certaine **méritocratie**, qui est d'ailleurs clairement exprimée dans le rapport annuel 2021 du groupe : « De bons collaborateurs évoluent au rythme de leurs talents et sont rémunérés en conséquence » et « Le cadre de rémunération d'AB InBev est fondé sur la méritocratie et la prise de responsabilité afin d'aligner les intérêts des employés sur les intérêts des actionnaires. »<sup>8</sup>. Cela nous a d'ailleurs été confirmé par plusieurs personnes lors des interviews, également en lien avec les opportunités de mobilité au sein du groupe.

*« Donc nous les forçons à travailler à l'extérieur, également dans les universités, pour trouver les solutions à leurs problèmes et nous leur donnons, par le biais de la stratégie commerciale, les problèmes à résoudre. Ils ont toute la liberté. Ils ont besoin de trouver une solution pour le problème dans la maison, hors de la maison et c'est notre stratégie. La façon dont nous essayons de l'appliquer est de leur donner certains KPI. Au niveau du modèle de rémunération d'AB InBev, nous avons une rémunération fixe, mais nous avons aussi une rémunération de valeur assez importante. Cela veut dire que quand les gens atteignent leurs objectifs, ils obtiennent un bonus assez intéressant. Donc on peut influencer le comportement avec la compensation en l'incitant avec le bon KPI. »*

*« Oui, il y a une partie de la rémunération qui est variable. Mais, quand il y a la possibilité d'aller pitcher son idée auprès du comité d'innovation, à mon avis, c'est surtout pour faire avancer la boîte, plutôt que de se dire "Ah, je vais gagner une prime." »*

Notons que les 3 premiers leviers évoqués (objectifs stratégiques, modèle d'organisation et culture d'entreprise) sont également soutenus par plusieurs programmes à destination des jeunes diplômés « hauts potentiels », un peu à l'image de ce qui existe chez Proximus, mais à une échelle plus large. De fait, nous avons relevé l'existence de **4 programmes HR** distincts, avec chacun leur cible et leurs spécificités. *Primo*, le Programme « **Fast track leadership** » consiste en un stage de 12 mois pour « transformer les diplômés qui ont du talent en leaders »<sup>9</sup>. Basé à Prague (en République tchèque), ce programme se compose de 2 séquences de 6 mois qui donneront la possibilité à ces jeunes, en cas de succès, de gravir très rapidement les échelons et de diriger leur propre équipe chez AB InBev. L'opportunité de mener des projets intrapreneuriaux et de pitcher des idées au top-management est clairement mentionnée dans l'appel à candidatures. *Secundo*, le programme « **Market Visionaries** » offre l'opportunité de tester ses instincts commerciaux pendant 18 mois, afin de prouver ses compétences dans le domaine commercial, apprendre les affaires, se les approprier et obtenir des résultats<sup>10</sup>. Ce stage peut se faire dans différents pays d'Europe. *Tertio*, le « **Global Management Traineeship** » est un stage d'une séquence de 12 mois destiné à propulser les carrières des jeunes diplômés en leur permettant d'apprendre à gérer des projets internationaux à l'échelle du groupe<sup>11</sup>. *Quarto*, le « **Supply Management Traineeship** » est un stage qui porte sur la brasserie, le conditionnement et la livraison<sup>12</sup>. L'axe visé est l'amélioration des processus, de l'efficacité des brasseries, de la chaîne logistique et d'approvisionnement. Il permet d'expérimenter la vie aux premières lignes d'une brasserie pendant environ 6 mois. Le profil recherché est un peu différent de celui des autres programmes puisque, pour être éligible, le candidat doit avoir déjà occupé un poste de direction et obtenu un master en ingénierie, en sciences ou en logistique.

Quatrièmement, un levier positif pour l'intrapreneuriat, qui ne nous était pas encore apparu dans les entreprises étudiées, réside dans la **capacité** d'AB InBev **à transformer les contextes de crises en opportunités**. Nous avons relevé cet élément dans plusieurs témoignages d'employés et de membres du management, qui l'expliquent par différentes qualités de l'entreprise, notamment sa proactivité, son agilité et sa réactivité. La structure du groupe et la concentration des activités d'innovation au sein du GITEC permettraient cette grande résilience.

<sup>8</sup> Source : [https://www.ab-inbev.com/assets/presentations/Annual-Report/220321\\_FULL\\_FR-Annual%20Report.pdf](https://www.ab-inbev.com/assets/presentations/Annual-Report/220321_FULL_FR-Annual%20Report.pdf).

<sup>9</sup> Source : <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/fast-track-leadership-programme>.

<sup>10</sup> Source : <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/market-visionaries>.

<sup>11</sup> Source : <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/global-management-traineeship>.

<sup>12</sup> Source : <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/supply-management-traineeship>.

« Je pense que nous réagissons toujours très rapidement. Par exemple, pendant la crise du Covid-19, il y a eu un changement complet dans la façon dont les consommateurs consommaient leur bière, que ce soit en bouteilles ou en canettes. Nous l'avons remarqué relativement vite et nous avons pu réagir en accélérant les projets, en mettant l'accent et les personnes sur ces problèmes. »

« Nous avons appris beaucoup de choses du Covid-19 et de la période de confinement en 2020. Nous avons vu que le comportement des consommateurs a changé, par exemple ils sont peut-être plus ouverts à certaines choses qu'avant. En voyant les problèmes et les tendances, nous avons lancé de nouvelles façons de livrer pendant le Covid dans certaines régions parce que les gens ne pouvaient plus aller facilement au supermarché. Par exemple, nous avons imaginé dans certains pays la livraison de bière à votre porte, comme d'une manière directe depuis la brasserie. »

« Pendant le Covid-19, beaucoup de choses ont changé parce que les gens ne consommaient plus comme avant. Les bars et restaurants étaient fermés. Donc il y a eu des explosions de demandes pour certains types de packaging (surtout les canettes). Cela a boosté notre créativité, pour trouver des solutions aux problèmes que cela a apporté pour la production, l'approvisionnement, ... »

« D'un autre côté, l'impact de cette guerre sur les prix de l'énergie a un gros impact sur la façon dont cela fonctionne, et nous devons nous adapter. C'est aussi là que l'agilité des équipes est très importante, pour regarder quels sont les effets de ce qui nous arrive et comment pouvons-nous réduire l'impact en s'assurant que cela a moins d'impacts sur nous financièrement. En tant que département, nous avons un rôle essentiel à jouer, pour compenser les choses qui sont arrivées à l'entreprise et que nous n'avons pas sous contrôle. Mais cela fait partie de la vie. Nous avons eu le Covid-19 avant, nous avons une guerre maintenant, nous ne savons jamais ce qui va se passer, quelle sera la prochaine crise. Mais nous avons une certaine collaboration au sein du groupe pour faire de la prospective. Nous nous assurons que nous faisons une analyse à long terme des risques potentiels, des événements qui pourraient se produire dans les 10 prochaines années. Nous avons notre propre groupe qui recherche les technologies, les tendances et qui les surveille pour nous. »

« Je pense que les crises, cela influence AB InBev dans le bon sens, puisque vu qu'on est dans un environnement de plus en plus incertain, il nous faut de plus en plus de solutions présentes. Donc, quelque part, on est de plus en plus ouvert à l'innovation et à créer des nouvelles technologies, des nouveaux business. [...] Le côté positif, c'est que tu vas te focaliser encore plus sur la liste d'innovations les plus prometteuses. Tout cela fait qu'on améliore plus, on innove plus. »

« Par rapport à la crise alimentaire et environnementale, d'une certaine manière ces 2 crises ont généré 2 boîtes, donc de l'innovation. Potentiellement elles génèrent des nouveaux business aussi pour nous parce qu'on était dans la bière, on n'était pas dans la protéine, mais maintenant vu qu'on valorise une matière première et notre expertise, on entre dans un nouveau business. »

« Je pense que si le Covid-19 a fait quelque chose, c'est bien apporter encore plus d'esprit d'entreprise. AB InBev est historiquement une organisation beaucoup plus axée sur le court terme. Elle n'a jamais été une organisation qui se projetait sur 10 ans, mais plutôt sur 1 à 3 ans, tout comme le Covid. C'était une bonne chose, car il fallait être rapide, réactif et adaptatif. Vu que tous les employés sont des owners, il fallait que l'entreprise continue à fonctionner. Nous devons être flexibles et, grâce à tous nos plans de survie, nous sommes prêts à tout. La clé, l'une des grandes opportunités que nous avons eues, était d'avoir une présence massive en Chine. Nous pouvions donc apprendre de ce qui se passait là-bas et anticiper. Ainsi, à mesure que le Covid-19 se déplaçait dans le monde, nous pouvions presque prédire ce qui allait se passer sur le marché en nous basant sur ce que nous avons vu sur d'autres marchés. [...] Nous avons pris de nombreuses initiatives à très court terme pour aider les communautés autour des brasseries, mais aussi les brasseries à poursuivre leurs activités. »

Cinquièmement, un levier très important chez AB InBev concerne le **développement d'écosystèmes et de partenariats** avec différents stakeholders du groupe, à l'échelle mondiale et locale. De fait, les parties prenantes « du champ au verre » sont nombreuses : les agriculteurs, les brasseurs-producteurs, les détaillants, les propriétaires de bars et les grossistes, les fournisseurs et partenaires (dont des start-up), les consommateurs, mais également les communautés, les pouvoirs publics et le monde académique. Au niveau des contacts avec des start-up, des événements sont parfois organisés, notamment des hackathons. Un employé a également mentionné que l'entreprise avait beaucoup de contacts avec le monde académique pour la recherche, car la gestion des connaissances et l'apprentissage font partie de la R&D. Collaborer avec des universités et d'autres secteurs peut donc lui permettre d'accroître ses connaissances de manière continue.



« Définitivement, nous regardons à l'extérieur, nous travaillons avec les fournisseurs. Nous faisons beaucoup de partenariats parce que parfois nous nous aidons les uns les autres : peut-être qu'ils ont une idée, mais il n'y a pas d'industrie qui est intéressée à suivre ça ; alors ils nous contactent. Nous avons vraiment besoin de travailler avec nos partenaires parce que nous ne pouvons pas faire cela tout seul. »

« On est plutôt sur l'idée de partenariats, plutôt que sur des rachats de start-up/scale-up, pour faire des écosystèmes. C'est dans la présentation générale du GITEC : créer un écosystème d'innovation, c'est ça qui donne - c'est en tout cas la vision et la stratégie du top-management - de très bons résultats. [...] Donc vraiment partenariat et Grow Together. »

« Nous cherchons à identifier des portefeuilles, des opportunités en collaboration avec des fournisseurs, des start-up et des universités, afin d'alimenter notre pipeline de projets d'innovation sur 3 à 10 ans qui ira ensuite vers les équipes commerciales. »

« Donc l'innovation, chez AB InBev, tu as le centre R&D, GITEC. [...] Tu dois savoir que nous, on est un peu spécial si tu nous compares avec les autres FMCG. Notre équipe R&D, elle est très petite, de même que le budget. Les autres équipes de R&D, elles sont très grandes. Pourquoi nous on est petit ? Parce qu'on travaille beaucoup avec nos fournisseurs pour faire de l'innovation ensemble. Et le "100 + Accelerator", c'est un incubateur où on travaille avec des start-up et des scale-up pour les aider à faire des solutions qui ont de la valeur. »

« Si je compare AB InBev à Procter & Gamble, qui est aussi dans les FMCG, je constate qu'ils ont 8000 personnes en R&D dans ce groupe. Moi, dans le monde entier, j'ai 300 personnes en R&D. [...] Donc, à cause de cette architecture, les gens ont besoin de devenir eux-mêmes un écosystème où ils travaillent couramment avec les fournisseurs, avec les start-up et ils doivent être capables de chercher ce réseau. »

« Nous avons aussi beaucoup de contacts dans le milieu universitaire. Nous sommes invités à des conférences, nous en donnons et nous embauchons souvent des personnes issues du monde académique. »

Pour structurer et stimuler les partenariats, notamment avec des start-up, AB InBev possède « **ZX Ventures** », un groupe mondial d'investissement et d'innovation basé à New York et dont la finalité est de structurer les activités de **Corporate Venturing** du groupe. ZX Ventures s'est donné pour mission de développer le système alimentaire du futur et de former des leaders qui transformeront l'industrie de la bière et redéfiniront l'avenir d'AB InBev<sup>13</sup>.

« On a une branche qui s'appelle ZX, c'est une boîte qui va chercher des partenaires externes pour développer un business, une technologie, cela peut être des produits, des boissons ou le développement d'un service de livraison direct to consumer. On a lancé quelque chose comme ça en Amérique du Sud, c'est super performant ! »

ZX permet également à AB InBev de pratiquer avec succès l'**essaimage**. Plusieurs personnes interviewées ont donné l'exemple de 2 nouvelles sociétés de biotechnologies qui ont été créées de cette manière : **EverGrain** et **BioBrew**.

« Nous sommes en train d'essaimer 2 nouvelles entreprises : EverGrain et BioBrew. Ce sont des entreprises qui se développent à partir des idées entrepreneuriales du GITEC. Maintenant, elles ont leur propre entité, leur propre équipe. Ce sont des histoires à succès. Pour EverGrain, nous utilisons des produits secondaires de notre production et nous les transformons en protéines, tandis qu'avec BioBrew, nous utilisons nos connaissances en matière de fermentation pour fabriquer des protéines naturelles d'origine végétale. »

« L'idée de cette boîte, EverGrain, c'est venu d'employés du GITEC. Oui, ce sont des employés qui un jour, ont pensé à cette solution en regardant la quantité de céréales qu'on donnait aux vaches et la richesse nutritionnelle de ces déchets, en faisant le lien avec ce qui se passe sur la mode du plant-based. Et donc ils se sont dit : "Et si on connectait tout cela pour créer un nouveau produit ?" ».

**EverGrain** est donc une entreprise circulaire fondée en 2019. Elle cherche à valoriser des sous-produits de brassage pour convertir des déchets en ingrédients pouvant être utilisés dans une variété de produits alimentaires et de boissons (boissons protéinés, laits d'orge, pains, pâtes, etc.)<sup>14</sup>. Cette société a permis à AB InBev de développer son portefeuille de produits « Beyond », en surfant sur la mode des aliments d'origine végétale, ce qui correspond à une catégorie à croissance très rapide dans l'industrie alimentaire

<sup>13</sup> Source : <https://www.zx-ventures.com/>.

<sup>14</sup> Source : <https://evergrainingredients.com/>.



mondiale et donc potentiellement très profitable. Par ailleurs, en cohérence avec sa stratégie, cela permet au groupe de se positionner sur une megatrend importante pour l'avenir : œuvrer en faveur de la sécurité alimentaire et de la durabilité à l'échelle mondiale. Également soutenue par ZX Ventures depuis 2019, **BioBrew** est une entreprise fondée par une équipe de « bio-rêveurs passionnés et expérimentés » et se présente comme une plateforme technologique qui cherche à explorer à travers de multiples partenariats le développement d'ingrédients et de produits hautement fonctionnels, sans OGM et sans animaux<sup>15</sup>. Son objectif est d'ouvrir les possibilités de la fermentation de précision à grande échelle commerciale grâce à la biotechnologie. Distincte d'AB InBev mais toujours bien inscrite dans son écosystème, BioBrew a développé des partenariats avec d'autres entreprises, comme EVERY pour fabriquer des blancs d'œufs sans animaux (sous forme de protéine d'œuf non animale), grâce à leur fermentation de précision.

Dans un domaine totalement différent (celui des technologies tels que l'IA ou la blockchain), AB InBev s'est également positionné en créant des **2 centres d'innovation technologique** appelés « **Beer Garage** » dans la Silicon Valley (aux États-Unis) et à Tel Aviv (en Israël). Le but de ces entités est de servir de plaques tournantes pour l'exploration, le pilotage et la mise à l'échelle de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique, de l'analyse du cloud et des données, de la robotique, de la blockchain, de la réalité virtuelle et d'autres capacités technologiques. AB InBev espère ainsi pouvoir analyser et exploiter les données récoltées pour mieux répondre aux besoins de ses clients et consommateurs, créer de nouvelles occasions et expériences tout en soutenant la croissance de la catégorie bière. Dans cette optique, le groupe possède également depuis 2018 un « **Tech Incubator** », qui constitue un programme de développement de produits, d'échange et de stages pour stimuler l'innovation par rapport à des défis commerciaux. Sur le plan de son fonctionnement, ce programme dure 10 semaines et concerne une cohorte d'équipes de participants venus du monde entier. Ils reçoivent pour mission de résoudre certains défis commerciaux proposés par le groupe. Soutenus par des mentors de la Silicon Valley, les participants reçoivent des formations quotidiennes et du mentorat, en collaboration avec AngelHack (société américaine qui organise des hackathons). Le dernier jour, chaque équipe pitch sa solution devant des membres de l'équipe de direction d'AB InBev et reçoit idéalement le feu vert pour procéder à des pilotes dans l'un des sites du groupe. Au niveau des thématiques, chaque équipe se concentre sur des domaines d'activités et des technologies différents, par exemple développer le *Natural Language Processing* (NLP) pour les chatbots du service client, appliquer l'IoT et l'analyse de données via l'IA pour l'emballage intelligent de la bière, pour avoir une meilleure visibilité sur la chaîne d'approvisionnement ou créer une application d'approvisionnement tirant parti des technologies Cloud et Blockchain. Actuellement, les Beer Garages semblent moins utilisés, bien que des équipes « Tech Incubator » continuent aujourd'hui à piloter ce type d'innovation dans certaines zones géographiques.

Par ailleurs, clairement inscrit dans le domaine de la Sustainability et de l'ambition « **Better World** » du groupe, le « **100+ Accelerator** » est un dispositif dont nous avons très souvent entendu parler dans les interviews. Il a été créé par AB InBev en 2018 pour identifier et mettre à l'échelle des innovations révolutionnaires, en cherchant à engager des start-up qui pourraient résoudre les principaux défis du développement durable.

*« On a aussi un programme en partenariat avec d'autres boîtes qui s'appelle "+100 Accelerator". C'est un groupement, il y a beaucoup de boîtes dedans, mais il y a d'autres partenaires. L'idée est qu'on se réunit autour d'une problématique commune et on va identifier et soutenir des start-up qui sont dans ce domaine pour accélérer le développement de leurs solutions et la mise sur le marché. »*

Le « 100+ Accelerator » est un programme conçu au départ pour aider les start-up à valider leur solution au sein des opérations d'AB InBev et, en cas de succès, à faire évoluer la solution à une échelle globale. Les participants peuvent bénéficier de formations via des experts, de mentorat, ainsi qu'à un accès à des outils et du financement. En 2021, Coca-Cola Company, Colgate-Palmolive Company et Unilever se sont associés à AB InBev pour développer encore davantage cette initiative, en axant leur collaboration sur l'idée qu'aucune grande entreprise n'est capable actuellement de résoudre seule les défis actuels au niveau ESG

---

<sup>15</sup> Source : <https://biobrew.com/about-us/>.

(environnement, social et gouvernance). C'est donc ensemble que les 4 groupes partenaires pourraient créer les chaînes d'approvisionnement du futur en les rendant plus durables et plus résilientes. Dans cette optique, ils se sont mis d'accord pour définir des enjeux prioritaires, avec l'aide d'experts du secteur et de partenaires locaux dans chacune des entreprises. Les défis pour lesquels des solutions sont recherchées sont clairement annoncés sur le site web de l'incubateur et concernent par exemple l'économie circulaire, l'agriculture intelligente, la gestion des ressources, notamment l'eau, les actions climatiques, la biodiversité ou l'inclusion et la diversité<sup>16</sup>. Le « 100+ Accelerator » offre donc une incubation de 6 mois pour ces start-up, avec le soutien d'un champion pour l'équipe, l'accès à un réseau de mentors et jusqu'à 100 000 \$ pour l'exécution du pilote. À la fin du programme, une journée de démonstration est prévue. Le but est qu'au terme de son incubation, la start-up passe à un contrat commercial plus important et à une relation solide avec une ou plusieurs des entreprises partenaires de l'accélérateur. Au total, 116 start-up de plus de 30 pays ont déjà participé, via 3 cohortes en 2019, 2020 et 2021. La cohorte 4 est actuellement en cours de programme et l'appel à candidatures pour la cohorte 5 pour 2024 a été lancé en avril 2023.

Comme nous l'avons déjà mentionné précédemment, créer des partenariats et des écosystèmes, cela concerne également chez AB InBev le **développement de nouveaux canaux B2B et D2C**, via des initiatives innovantes de nouveaux services « Beyond » pour l'entreprise. À ce sujet, **BEES** a été citée par plusieurs personnes interrogées. Il s'agit d'une plateforme d'e-commerce qui a pour finalité de renouveler le modèle de vente traditionnel d'AB InBev, en utilisant la technologie pour transformer les problèmes des clients (petits et moyens détaillants) en opportunités de croissance pour le groupe. Les détaillants peuvent parcourir des listes de produits, passer des commandes, organiser des livraisons, gagner des récompenses, gérer leurs factures et accéder à des informations commerciales via le même canal de communication, disponible 24h/24 et 7 jours/7. Fort de son succès de 2,5 millions d'utilisateurs, la plateforme est disponible sur 16 marchés dans le monde (principalement sur le continent américain, en Chine et en Afrique du Sud). Par ailleurs, via la « BEES Marketplace », elle offre désormais également l'opportunité aux clients d'acheter des produits fabriqués par d'autres fournisseurs, en collaboration avec ses 12 000 magasins physiques. BEES permet vraiment donc au groupe de développer un écosystème complet pour ses clients B2B, en les soutenant dans leur transformation numérique et en aidant à prendre des décisions plus pertinentes basées sur leurs données.

Par ailleurs, notamment en réponse à certaines difficultés vécues lors de la crise globale du Covid-19, AB InBev a également développé des canaux « direct-to-consumer » afin de continuer à offrir des expériences de qualité en toute circonstance. Cela s'est notamment traduit par le développement de plateformes d'e-commerce comme « **Zé Delivery** » au Brésil, qui propose de relier les consommateurs de plus de 300 villes brésiliennes aux détaillants pour livrer de la bière fraîche directement à leur porte en 30 minutes via un service de coursiers. En Belgique, les machines « **PerfectDraft** » proposent d'offrir une expérience de bar à domicile (« tirage de qualité pub »), avec un large assortiment de bières. Tout est fait pour se rapprocher des consommateurs et maintenir le lien, quelles que soient les circonstances. Enfin, dans le domaine de la durabilité, « **Eclipse** » est une plateforme de collaboration d'AB InBev destinée à ses fournisseurs et partenaires en Amérique du Nord, afin de proposer des outils et des formations pour les aider à mesurer et à suivre la décarbonisation de leur chaîne d'approvisionnement.

Septièmement, le dernier levier concerne le fait d'être une **référence sur le marché** et de maintenir un **état de veille** par rapport aux innovations. De fait, l'ambition d'AB InBev de rester le n° 1 du secteur semble claire, avec une volonté manifeste d'être un moteur pour l'industrie et de continuer à briller sur l'échiquier mondial. Nous avons remarqué à ce sujet la fierté des employés interrogés d'appartenir à ce groupe et donc de participer à l'aventure.

*« Tu pourras voir qu'AB InBev est l'entreprise brassicole la plus admirée au monde. [...] Nous ouvrons la voie, nous montrons le chemin et comment le faire. Je pense que nous sommes en train de briller et nous partageons aussi nos connaissances. »*

---

<sup>16</sup> Source : <https://www.100accelerator.com/>.

*« Nous sommes bons dans ce domaine par rapport à d'autres entreprises ; nous avons de bonnes marges parce que nous travaillons à améliorer efficacement le processus, en cherchant à toujours donner la meilleure qualité au consommateur. [...] S'il y a une façon plus efficace de le faire et que nous pouvons économiser de l'argent sans impact sur le produit, nous le faisons. Nous avons travaillé très dur pour ça et je pense que c'est pour cela que nous sommes reconnus par les clients et les partenaires. Je suis fier de voir que nous apportons de nouveaux produits qui font vraiment le bonheur des consommateurs. »*

### 3.1.4. Chez Colruyt Group

Au niveau des éléments qui stimulent positivement l'intrapreneuriat dans cette entreprise, nous retenons **6 leviers principaux** (voir synthèse visuelle en annexe V > 5.1.).

Premièrement, nous relevons l'importance de la mise en place d'une **culture d'entreprise favorable à l'intrapreneuriat**, qui prend appui chez Colruyt Group sur de solides racines et **9 valeurs communes** qui ont été systématiquement abordées par les personnes interviewées dans le cadre de ce mémoire. Fondée en 1925, cette entreprise familiale, devenue un grand groupe employant ± 32 000 personnes en Belgique, a accueilli à la direction 3 générations de membres de la famille Colruyt. Actif dans le secteur du commerce de détail, Colruyt Group est resté fidèle depuis l'origine à son slogan « La simplicité dans la distribution ». Parmi les valeurs qui guident chaque collaborateur au quotidien, quel que soit son poste dans l'organisation, nous notons l'importance de la serviabilité par rapport aux clients et aux collègues, ainsi que la simplicité, qui correspond à la recherche systématique d'efficacité et d'efficience au niveau des processus de travail. La collaboration en équipe, la confiance, le respect, le savoir-faire, le soin et la qualité sont également des éléments importants pour le groupe. De fait, il est reconnu pour avoir une identité et une culture fortes, ainsi que pour avoir misé assez tôt dans son histoire sur l'innovation par les employés.

*« Si tu regardes l'histoire de Colruyt, cela a toujours été une entreprise innovante. C'est dans l'ADN parce que nous avons toujours réfléchi à comment améliorer les processus ou couper les coûts. »*

*« Une des litotes importantes de Colruyt qu'on entend souvent en interne est que "On dit ce qu'on fait et on fait ce que l'on dit." »*

*« Nous avons une longue tradition de travail plus efficace dans les magasins Colruyt, par exemple, notre slogan est "les prix les plus bas", donc nous devons en tant qu'entreprise toujours garantir le prix le plus bas à nos clients, en étant suffisant car c'est comme notre bouée de sauvetage. »*

*« Ce qui fonctionne très bien, c'est l'état d'esprit qui est déjà depuis le tout début du lancement de Colruyt. Chez nous, il y a un dicton qui dit que chaque employé a le droit de calculer son budget, cela signifie que vous avez la responsabilité de réfléchir à ce que vous faites. Est-ce que c'est le bon processus ? Si ce n'est pas le cas, vous pouvez prendre le temps de le réinventer ou présenter une meilleure solution. Qu'on travaille à la boucherie, au service technique ou dans un bureau, l'état d'esprit est le même au sein du groupe. »*

*« L'envie de base de Colruyt était de dire que la personne qui est confrontée au quotidien avec nos clients, c'est elle qui est le plus au fait de savoir ce que le client veut et de savoir comment elle peut travailler plus efficacement. C'est vraiment quelque chose qui reste chez nous, cette collaboration avec les employés pour améliorer l'efficacité du groupe. Chacun peut agir et proposer à son échelle. »*

Deuxièmement, un levier important concerne la **structure de l'organisation**, qui est en phase d'évolution actuellement. Elle s'appuie chez Colruyt Group sur des processus formalisés, avec une recherche systématique d'optimisation, d'économies d'échelle et l'intervention de la simplification du travail. L'initiative très largement abordée à ce sujet dans les interviews concerne **IDNet**, la plateforme digitale de partage des idées de Colruyt Group, qui permet un processus de collaboration et de transparence en matière d'idéation, avec des critères précis par rapport aux qualités attendues des idées (conformes aux valeurs du groupe, donc liées à l'efficacité, la satisfaction client et l'équité entre tous les employés).

*« Si je te fais un bref historique, Colruyt est occupé depuis maintenant plus de 50 ans avec le concept de simplification du travail. À la fin des années septante, Colruyt était en train de grandir et Jo Colruyt, qui à l'époque était directeur, trouvait que de plus en plus il y avait une distance qui s'était installée entre les magasins et le personnel décisionnel de Halle. Il trouvait cela dommage parce qu'il était intimement persuadé que les meilleures idées dans le cadre de l'efficacité viennent de ceux qui sont quotidiennement sur le terrain confrontés aux clients. Et donc il a créé ce qu'il avait appelé à l'époque le téléphone vert.*

*C'était une ligne téléphonique via laquelle tu tombais sur une dactylo et tu pouvais dire "Tiens, moi j'ai pensé à cette idée-là". [...] Après, cela a évolué, on a eu très rapidement chez Colruyt une messagerie électronique, puis un template, où les gens pouvaient taper leurs idées et ils recevaient du feedback. C'est un modèle qui a très bien marché pendant de nombreuses années. [...] Et donc on a voulu développer une plateforme sur laquelle ils pouvaient rester maîtres de leur idée du lancement jusqu'à la réalisation s'ils le voulaient. Le déploiement officiel a eu lieu au printemps 2016. »*

*« Comment on définit une idée sur IDNet ? On dit que c'est une idée sur laquelle le collaborateur n'a pas de prise. [...] Dire qu'il y a un problème, ce n'est pas suffisant. On veut que tu viennes avec une proposition, c'est très important. On essaie d'éviter tout ce qui est plainte ou signalement de problèmes techniques. Parce que réparer la machine à café, ce n'est pas une idée. »*

*« Il y a eu des améliorations du concept d'IDNet au fil du temps. Par exemple, maintenant c'est une plateforme consultable par tout le monde. Avant, le téléphone vert n'était accessible qu'aux personnes de Colruyt Meilleur Prix. Tout le monde peut lancer une idée, que ce soit une personne des entrepôts, des magasins, un directeur. [...] Pour permettre que les idées soient mieux évoluées, on a développé un processus beaucoup plus défini que "Donne ton idée, on va te donner du feedback." On a été beaucoup plus précis dans la fiche idée et on a développé un processus en 4 phases : le lancement, l'enrichissement, l'évaluation et la sélection. »*

*« Je pense que réfléchir aux processus pour toujours les améliorer, c'est quelque chose de spécifique chez Colruyt. C'est une de nos forces. Lorsque nous passons de la R&D à l'innovation, c'est-à-dire lorsque nous testons dans une petite zone, nous cherchons à savoir si c'est DVF (désirable, viable et faisable). Est-ce que le client ou l'employé en veut ? Est-ce que nous allons gagner de l'argent ? Est-ce que cela est possible d'un point de vue technique-technologique ? Il faut que ces 3 éléments soient alignés. »*

Présent depuis longtemps dans l'organisation, la « **Simplification du travail** » va voir son rôle accru dans l'évolution de la structure, qui se dirige en 2023 vers une décentralisation de certaines compétences vers des pôles régionaux, pour être plus proche du terrain.

*« On a des simplificateurs de travail pour tous les niveaux. [...] Dans le contexte de l'amélioration continue, un simplificateur de travail est là pour détecter les problématiques et essayer de toujours trouver des moyens d'améliorer les situations au niveau de l'efficacité, détecter les pertes, apporter une solution, que ce soit par un projet ou une nouvelle technologie. »*

*« Je te lève un coin du voile : On va changer un petit peu mais on va garder notre processus. [...] On va évoluer dans le futur pour être plus proche des collaborateurs. Actuellement, on recevait un soutien de la simplification de travail qui est un petit peu nos relais en magasins. Mais parfois, les idées viennent d'un peu partout. Donc on veut être de plus en plus proche du lanceur d'idées. C'est difficile, par exemple pour un collaborateur qui travaille dans la région de Liège, de le faire venir ici pour discuter de son idée. Donc on va décentraliser le management des idées et on va impliquer les simplificateurs de travail, qui sont eux à la fois proches des lanceurs d'idées et à la fois proches des preneurs de décision, en connaissant le contexte. On croit beaucoup à cette nouvelle forme de régionalisation. »*

Troisièmement, les **objectifs stratégiques** constituent également un levier essentiel. Colruyt Group met en place depuis plusieurs années une stratégie de croissance, en développant un portefeuille d'enseignes variées, avec comme fil rouge la recherche du « Meilleur Prix ». Dans les différents domaines d'expertise où le groupe s'est déployé, l'objectif est de faciliter la vie des clients, en leur proposant des produits et des services adaptés afin de les accompagner au mieux à chaque moment important et aux différentes étapes de leur vie. Pour cela, il privilégie une stratégie mixte de type « **Buy, Build or Partner** ». Cela signifie qu'en fonction des situations et des besoins du groupe, il choisira soit d'acheter des participations dans des entreprises pour capturer la valeur liée à une solution (via Smart Retail Ventures), soit de construire en interne la solution (via ses services R&D&I comme Smart Technics), soit d'établir un partenariat avec une entreprise (sans participation au capital).

*« Nous voulons développer, ou codévelopper, ou rechercher des entreprises qui se développent et les faire passer à l'échelle en les intégrant dans le groupe Colruyt. »*

*« Nous voulons grandir et cela va des magasins physiques et des services digitaux qui les entourent, comme Collect&Go, etc. En tant qu'entreprise, nous servons 4 millions de clients, nous avons un impact assez important sur le marché belge. En ce qui concerne la santé, nous sommes probablement un bon accélérateur pour s'assurer que les gens commencent à adopter un mode de vie plus sain. Au fil du temps,*



*la stratégie de la santé est devenue plus importante et c'est pour cela que nous avons commencé à investir dans une société comme Newpharma. Ensuite, nous avons aussi investi dans d'autres entreprises non alimentaires, avec Bike Republic, DreamLand, Dreambaby, Fashion Society. Nous pouvons dire que nous avons une belle position en Belgique, mais ce n'est pas le cœur de notre activité. Nous avons aussi investi dans l'énergie avec DATS et dans le renouvelable. Tout cela fait partie de notre écosystème. Nous possédons beaucoup d'immobilier. Nous avons également environ 30 participations dans d'autres entreprises. Nous voulons concentrer notre esprit d'entreprise sur les domaines où nous pensons pouvoir faire la différence, en cherchant à faire toujours mieux dans notre monde qui change. Nous veillons à ce que toutes nos entités soient connectées dans notre écosystème, pour optimiser au maximum et proposer la meilleure proposition de valeur à nos clients. »*

Quelle que soit la solution choisie, notons que Colruyt recherche une **complémentarité maximale** entre ses marques, avec un facteur de différenciation assez clair et cohérent avec ses valeurs : apporter des solutions simples, innovantes et pertinentes par rapport aux besoins spécifiques des clients. Chaque enseigne doit donc contribuer à la réalisation de cette mission commune et porter ces mêmes valeurs de simplicité, d'efficacité, de proximité, de confort et de qualité. De fait, si nous observons le paysage dans lequel évolue actuellement Colruyt Group, nous pouvons constater qu'il investit principalement dans **5 domaines d'activité** : Food, Non-Food, Health, Energy et Real Estate. Son cœur de métier reste le commerce de détail alimentaire, principalement en Belgique, en France et au Luxembourg, via des magasins physiques (gérés par le **service immobilier** du groupe) et des webshops. Néanmoins, le groupe s'est diversifié au fil du temps, avec une accélération ces dernières années au niveau de sa stratégie de fusion-acquisition. Sur le plan de la distribution de denrées principalement alimentaires à destination de clients B2C, le groupe est actionnaire majoritaire de 4 enseignes avec des cibles différentes : **Colruyt Meilleurs Prix** plutôt destiné aux familles, aux professionnels et aux associations pour les achats hebdomadaires en grandes quantités ; **Bio-Planet** qui propose des produits biologiques, écologiques et locaux ; **CRU** qui se concentre plutôt sur des produits artisanaux de bouche et **OKay** qui mise sur des produits de commodités en jouant la carte de la proximité tout en garantissant les meilleurs prix. Par ailleurs, avec **Spar**, Colruyt Group fonctionne notamment via des magasins affiliés. C'est l'entité **Retail Partners Colruyt Group** qui gère la licence de la formule Spar en Belgique. Elle collabore avec un réseau d'entrepreneurs Spar indépendants, ce qui permet une très bonne rentabilité. Le modèle de partenariat est basé sur une concertation avec une délégation d'entrepreneurs Spar élus par leurs pairs. Ils ont ainsi la liberté d'entreprendre, tout en pouvant bénéficier de conseils (formation, coaching, etc.) et de services de soutien de Colruyt Group (gestion RH, analyse des coûts, audit des stocks, gestion des énergies, utilisation d'une plateforme IT commune, etc.). Pour les clients B2B, Colruyt Group a développé des solutions de restauration collective via **Solucious** et **Culinoa**, afin d'assurer la livraison de produits de foodservice et de détail à des clients professionnels comme par exemple des entreprises, des hôpitaux, des établissements Horeca et des institutions de soins dans les 3 régions de Belgique. En outre, via **COLEX**, à partir de son centre logistique de Willebroek, Colruyt Group réalise des activités d'exportation de ses produits de marques propres dans le monde entier, particulièrement sur le continent africain (notamment en République démocratique du Congo et au Sénégal) et dans les territoires d'outremer français.

Ensuite, dans le domaine de l'**énergie**, le groupe est actif depuis longtemps avec **DATS 24**, fournissant des carburants conventionnels mais également liés à des énergies vertes, afin de réaliser son ambition pour ses clients « De l'énergie sur la route, chez soi et au travail ». Il est devenu actionnaire majoritaire de la holding **Virya Energy**, qui a pour mission d'exploiter des sources d'énergie renouvelables, notamment au niveau de l'hydrogène vert et de l'éolien. Afin de soutenir une transition énergétique durable, Colruyt Group collabore également avec des start-up dans ce domaine, par exemple **PlugInvest**, une société anversoise de bornes de recharge spécialisée dans les infrastructures pour les entreprises. Un partenariat a d'abord été établi avec DATS 24 pour des projets ponctuels, puis le groupe a investi en 2022 en achetant des participations dans l'entité pour lui permettre de croître et capturer sa valeur.

Après, dans le domaine « **non alimentaire** », Colruyt Group est l'actionnaire majoritaire de marques aussi variées que **Dreambaby** (principal acteur belge pour le marché d'articles pour bébé), **DreamLand** (leader dans la vente de jouets et de jeux), **Bike Republic** (acteur dans la vente de vélos), The **Fashion Society**



(qui regroupe 3 chaînes de magasins de vêtements pour dames, hommes et enfants), **MyConfort24** (qui est une boutique en ligne spécialisée dans le textile de confort personnel) et **JIMS** (un réseau de clubs de fitness acheté en avril 2021). Ce dernier peut également être mis en lien avec le domaine de la **santé**, où Colruyt Group s'est également positionné en devenant l'actionnaire majoritaire de **Newpharma**, qui offre des services de pharmacie en ligne. Enfin, au niveau de l'e-commerce, **Collect&Go** est un service de courses en ligne leader sur le marché alimentaire belge. Notons que pour chacune de ces marques, la stratégie mise en place par Colruyt veille à renforcer la position du groupe dans le domaine et à permettre une consolidation ou une expansion, parfois via le rachat en continu d'autres entreprises qui peuvent compléter l'offre. C'est notamment le cas avec JIMS, où de nouvelles salles de sport sont venues régulièrement faire grandir le réseau en 2022 et 2023. Nous pouvons également relever l'expansion des magasins Bike Republic autour d'une « répartition géographique intelligente », via la reprise de magasins existants, avec un repositionnement de marque et un coaching commercial du groupe. Face au contexte actuel assez incertain en raison des crises, de la forte concurrence dans le secteur et de la baisse de ses marges opérationnelles, Colruyt Group a choisi d'investir massivement dans des éléments physiques (nouveaux magasins, rénovation d'infrastructures, achats de matériel, nouveaux canaux de distribution, logistique, etc.), ainsi que dans des logiciels et des plateformes numériques. À ce sujet, le groupe a mis en place depuis plusieurs années des programmes de transformation pour préparer l'avenir numérique avec des outils et des processus plus efficaces. Dans cette optique, l'**app XTRA** devrait prendre de l'ampleur dans les années futures, puisque le groupe a l'ambition d'en faire l'application d'achat la plus performante du marché, en consolidant via ce canal les services numériques de toutes ses marques. Cela permettrait aux clients d'accéder à tous les avantages de l'écosystème de Colruyt en un seul point de contact, tandis que le groupe pourrait recueillir de grands volumes de données pertinentes pour personnaliser l'expérience client. Un autre exemple de cette ambition de transformation numérique est l'acquisition en août 2020 de sociétés complémentaires pour créer l'entité **Symeta Hybrid**, qui propose des solutions d'impression et de gestion digitale de documents à des clients professionnels, allant de la communication marketing personnalisée à la gestion de documents administratifs (factures, fiches de salaire, etc.) via une plateforme sécurisée de gestion des données. Cela a permis à Colruyt d'investir pour capter cette valeur en vue de l'optimisation des processus du groupe et de la digitalisation de son écosystème.

À côté de ces 5 principaux domaines d'activités, Colruyt Group dispose de différents **services de soutien** destinés à l'ensemble des entités de son écosystème. Dans le cadre de nos entretiens, nous avons surtout rencontré des personnes appartenant au département **Smart Innovation & Corporate Finance**. Ce département central est composé de 2 parties distinctes. *Primo*, l'équipe **Corporate Finance** soutient Colruyt Group dans la réalisation de sa stratégie de croissance via le développement commercial, les partenariats, les participations et les fusions-acquisitions afin de renforcer une gestion efficace du portefeuille de participations du groupe. *Secundo*, les **équipes R&D&I** de Smart Innovation se concentrent sur 3 sujets pour une croissance ciblée de l'innovation, en s'appuyant sur plusieurs **Fab Labs** : Smart Retail (nouveaux concepts de vente au détail), Smart Technics (automatisation, robotisation et numérisation de la chaîne d'approvisionnement et de la logistique) et Smart Farming (concepts agricoles innovants).

*« Je fais partie du département Technics du groupe Colruyt qui fournit des services aux entreprises au sein du groupe. Nous nous concentrons sur 3 thèmes principaux : les technologies de l'eau, l'empreinte écologique et les biotechnologies. Nous avons des gens avec des expertises très spécifiques. Nous travaillons de manière très interconnectée. »*

*« Dans le département Smart Technics, nous avons rassemblé toutes les compétences en matière d'innovation dans le même groupe afin d'opérer de manière plus autonome. C'est la raison pour laquelle nous sommes un peu étrangères dans la branche Corporate Finance. Nous sommes une start-up, nous sommes autonomes et nous tirons parti de l'agilité pour réaliser des projets pilotes. »*

*« Pour les idées innovatives, on a la plateforme IDNet, mais nous avons aussi les Labs ici à Halle. Nous avons tout ce qu'il faut, comme un petit magasin Colruyt ou un petit magasin Bio-Planet où nous pouvons faire des expériences. Nous en avons un aussi pour la robotique et l'automatisation. Si vous avez une idée, par exemple je veux créer un nouveau produit et vous l'avez en tête, nous disposons de spécialistes de l'innovation qui peuvent visualiser l'idée afin d'en faire un prototype en matériaux ou nous pouvons le mettre dans la réalité virtuelle, pour faire des tests. »*

L'entité **Smart Technics** a donc une forme particulière puisqu'elle a été créée comme une start-up spin-off distincte de Colruyt Group mais qui appartient à son écosystème. Il s'agit d'une pratique courante dans le groupe, qui recourt régulièrement à ce type de construction, comme cela nous a été expliqué de manière assez parlante, via une analogie avec l'image d'un saule.

*« Il s'agit d'une sorte de spin-off. [...] La partie la plus opérationnelle des départements devient un département distinct. C'est pourquoi l'image de notre département depuis des années, c'est un saule. C'est comme un arbre, il y a le tronc, puis les branches. On peut couper les branches et, si on plante la branche dans le sol, on obtient un nouvel arbre. Après quelques années, comme un grain de blé, il grandit et il peut devenir indépendant. C'est donc comme une continuité entre les départements. »*

Par ailleurs, comme mentionné précédemment, le groupe utilise l'entité **Smart Retail Ventures** pour acheter des participations dans des entreprises dont les activités l'intéressent d'un point de vue stratégique. Nous allons illustrer cela par 4 exemples qui ont été abordés lors des interviews. *Primo*, **Roeland** est une boulangerie industrielle flamande avec laquelle Colruyt entretenait un partenariat depuis 2012, puis avait acheté une participation minoritaire. Fin 2021, le groupe a racheté 100 % des parts afin de mettre l'accent sur l'intégration verticale des produits frais dans sa stratégie et de renforcer sa position d'acteur indépendant sur le marché, en produisant son propre pain. *Secundo*, Colruyt Group a investi en 2021 (46 % des parts) dans **Robinetto**, une start-up qui monte des installations de tirage professionnelles d'eau potable, afin de bénéficier de cette collaboration et d'échanger des connaissances avec ses équipes R&D. Cela a débouché notamment sur le placement de plus de 500 installations dans les bâtiments centraux du groupe à Halle. *Tertio*, Colruyt Group a acheté en août 2019 une participation de 24 % dans **Scallog**, une start-up française spécialisée dans l'automatisation et qui collabore activement avec Smart Technics pour rendre opérationnels des robots afin de réaliser une partie de la préparation des commandes dans le centre de distribution de Newpharma à Liège. *Quarto*, en février 2022, le groupe a investi dans la **SA Smartmat**, société spécialisée notamment dans les colis-repas sous les marques Foodbag et 15gram. Il s'agit d'un acteur important au niveau du commerce alimentaire en ligne en Belgique. Colruyt a donc décidé de développer un partenariat afin d'étendre son offre orientée client et de consolider sa stratégie d'e-commerce.

Toujours au niveau de ce levier des objectifs stratégiques, l'ambition annoncée par le groupe est donc de développer un **écosystème pourvoyeur de solutions holistiques**. Pour ce faire, Colruyt favorise au *maximum* les **synergies** entre ses entités, en restant fidèle aux valeurs qui ont fait son succès : simplicité, efficacité et efficience. Voici un exemple qui nous a été expliqué pour illustrer cela lors de notre visite du **Fab Lab** du groupe. Cela fait plusieurs années que Smart Technics travaille avec des partenaires (notamment la start-up néerlandaise Innovend) afin de rendre opérationnelles à grande échelle des solutions de vente sans personnel 24/7. Les équipes de R&D ont notamment réalisé de nombreux tests dans le Fab Lab de Halle.

*« Par exemple, pour les Smart Fridges, il existait déjà des exemples sur le marché de fournisseurs, mais ils n'ont jamais répondu à nos attentes. C'est pourquoi, quelques années avant même l'apparition de nouvelles techniques, nous avons décidé que nous pouvions faire mieux nous-mêmes. C'est pour cette raison que nous nous distinguons dans ce domaine. Nous travaillons avec d'autres sociétés de production, mais aussi avec des sociétés de R&D et d'innovation. Cela dépend vraiment de ce que nous construisons mais nous aimons faire nous-mêmes pour tester sur place dans notre Fab Lab. »*

Ces tests ont débouché sur la finalisation de prototypes et le lancement d'un nouveau type de magasins, **OKay Direct**, entièrement automatisé, en libre-service et disponible 24h sur 24h et 7 jours sur 7. Un premier magasin de ce type a été ouvert à Gand en 2021, tandis qu'un second a été inauguré en janvier 2023 à Lennik, sur le parking du magasin OKay. Il s'agit d'une version un peu différente car celui-ci a la forme d'un conteneur de haute technologie renfermant une gamme limitée d'environ 200 produits. Par contre, le principe est le même : les clients accèdent au magasin en scannant le code QR de leur application Xtra. Cela leur permet d'ouvrir la porte des frigos et des armoires pour prendre des produits. Tous les achats sont enregistrés sur base d'une détection des produits dans les rayons. En scannant à nouveau le code QR à la caisse, les clients reçoivent le montant total de leurs courses qu'ils payent par voie électronique avant de sortir du magasin.

À côté de ce type de solution, une des personnes interviewées nous a indiqué que la technologie de détection automatique de produits pourrait s'avérer stratégique à l'avenir pour d'autres formules commerciales, notamment les « **smart fridges** ». Smart Technics a donc avancé dans ce domaine au sein de son Fab Lab sur différents prototypes et a lancé des tests via la chaîne de fitness JIMS. Cela lui permet une optimisation assez grande au niveau de la synergie des entités du groupe pour limiter les coûts. En effet, JIMS propose depuis avril 2022 des distributeurs intelligents de nourriture saine dans ses clubs, avec une expérience d'achat optimale pour le client. À la différence des distributeurs automatiques traditionnels, les clients peuvent examiner le produit avant de l'acheter. Au départ, la personne intéressée préautorise le paiement à l'aide de sa carte bancaire, puis se sert dans les frigos. La technologie reconnaît ce qui est emporté ou replacé dans le frigo et débite le montant exact de l'achat final sur son compte. Ces machines, mises au point par Smart Technics, sont approvisionnées par Solucious, la société B2B de foodservice de Colruyt Group, qui est prévenue en temps réel des stocks grâce à la technologie. C'est donc un bel exemple d'une solution innovante gérée en synergie au sein du groupe. Notons au passage que, même si les smart fridges ont pour vocation première de contenir des denrées alimentaires, d'autres usages sont également possibles pour cette solution facilement adaptable grâce à sa structure modulaire. Le potentiel de développement de ce type de solution à l'avenir est donc très important. Dans cette optique, comme pour d'autres activités, Colruyt Group semble souhaiter valoriser ce savoir-faire développé grâce à des partenariats stratégiques et à ses équipes de R&D, en développant une offre de points de vente automatisés à différentes échelles (du petit magasin à la cantine d'entreprise et au supermarché). En Belgique, le groupe a lancé en février 2023 le concept de restauration 2.0 « **Spar For You** » pour les entreprises et les services publics. Cette solution propose des produits alimentaires et non-alimentaires à la carte, avec un équipement optimisé et un service assuré également par Solucious. Parmi les qualités mises en avant pour valoriser cette solution, l'argument de la rentabilité de ce self-service pourrait être décisif pour les clients B2B, comme celui du confort du consommateur et de l'accessibilité 24/7.

Enfin, toujours en lien avec les **objectifs stratégiques** de l'entreprise, plusieurs personnes interrogées ont mis l'accent sur l'importance de l'organisation du groupe en **domaines** et sur le cas particulier de la **R&D** chez Colruyt Group, en faisant une distinction assez claire par rapport à l'innovation.

*« Il y a quelques années passées, le Board a indiqué certains domaines où nous devons regarder pour faire de la R&D, par exemple l'intelligence artificielle, la robotique, la logistique, mais aussi l'empreinte écologique, la purification de l'eau, les transports et l'énergie. Ils ont stipulé qu'on devait garder un œil sur ce qui se passe dans ces domaines et voir comment on peut contribuer à travailler là-dessus dans le groupe Colruyt. »*

*« Donc la R&D, c'est comme construire de la connaissance, on devient plus intelligent, mais cela ne fait que coûter de l'argent, cela n'en génère pas. Seulement lorsque vous l'apportez sur le marché à l'utilisateur final ou à l'employé qui peut peut-être travailler avec une certaine technologie, ce n'est qu'à ce moment-là que l'on peut gagner de l'argent ou économiser des coûts et que l'on crée de la valeur, que l'on apporte une valeur ajoutée. Il n'est pas toujours facile de passer de la R&D à l'innovation. »*

*« L'innovation est le premier des 25 domaines du groupe. Notre tâche, notre mission, que nous avons reçue du Board est de soutenir le groupe Colruyt pour prendre des décisions. Où devrions-nous innover ? Quels travaux de R&D devons-nous entreprendre ? Quelles priorités ? Comment pouvons-nous nous assurer que nous pouvons saisir tout ce qui change dans l'environnement extérieur ? Nous sommes en train de mettre en place une nouvelle configuration organisationnelle, de redessiner et de piloter cette configuration de gouvernance : qui prend les décisions, quand et où. C'est aussi un autre grand défi. »*

Par ailleurs, comme cela nous a été expliqué par plusieurs employés lors des interviews, une particularité notable de l'organisation de Colruyt Group réside dans la mise en place de mécanismes de coordination entre la R&D, l'innovation et le terrain.

*« Je dis souvent que mes collègues et moi, nous sommes la colle glue pour faire tenir tout ensemble. Donc nous communiquons, nous vérifions aussi que les membres de l'équipe de R&D discutent avec les personnes chargées de l'innovation. Lorsqu'un projet prend de l'ampleur, il y a aussi le business as usual, comment passer à l'échelle supérieure et comment l'intégrer. C'est là que mon collègue et moi, nous intervenons. Nous sommes partout et nulle part. Nous développons des méthodologies au niveau de la manière de faire de l'innovation et des étapes à suivre. »*

« Chez Colruyt, je travaille pour le domaine Innovation et, sous le domaine, nous avons un centre de compétence où nous sommes chargés de développer les compétences, les attitudes et les connaissances sur la manière d'innover au sens large, comment passer de la R&D à l'innovation, comment introduire l'innovation dans l'entreprise/le business, parce que la R&D, comme le développement des connaissances, c'est toujours dans l'environnement de laboratoire, donc ce n'est pas dans l'environnement réel. Si l'on acquiert des connaissances et que l'on souhaite les appliquer pour la première fois sur le marché, c'est ce que l'on appelle l'innovation. Vous testez peut-être la technologie dans un seul magasin ou vous proposez quelque chose aux clients uniquement dans un environnement restreint, mais c'est lorsque cela réussit et que vous pensez à l'appliquer à l'ensemble du contexte, alors c'est beaucoup de changements et c'est un grand défi. Mes collègues travaillent sur la manière d'introduire cela dans l'entreprise et de l'organiser. »

Quatrièmement, déjà évoqué en filigrane des autres leviers, le **développement d'un écosystème avec des partenariats** est de fait un élément essentiel pour comprendre la stratégie intrapreneuriale de Colruyt Group et sa collaboration avec ses différents stakeholders (actionnaires, monde académique, pouvoirs publics, cultivateurs-producteurs, partenaires commerciaux, fournisseurs, clients et collaborateurs).

« Nous faisons appel à de nombreuses parties externes, des institutions scientifiques ou des fournisseurs qui effectuent des services ou des études pour nous, mais aussi des développeurs, par exemple, et d'autres entreprises qui ont les mêmes idéaux, les mêmes mentalités et avec lesquelles nous pouvons collaborer. C'est un peu notre écosystème. [...] Nous parlons avec des partenaires externes pour travailler ensemble, partager les risques et les investissements. »

« Nous construisons parfois nous-mêmes ou nous partons d'une étude de marché pour voir ce qui existe et, en fonction de cela, si nous constatons que le marché n'est pas très mûr actuellement, nous achetons quelque chose ou nous le fabriquons nous-mêmes. Nous commençons souvent avec des joint-ventures avec des start-up d'autres pays ».

« Cela dépend des cas, parfois nous achetons complètement les entreprises. Par exemple, dans le domaine de l'automatisation, nous avons des participations dans des start-up. Si nous croyons au concept, nous l'achetons d'abord avec une petite participation, puis nous l'augmentons si cela paraît bien fonctionner pour le groupe. Il est parfois difficile de passer à l'échelle avec la start-up au début, mais nous travaillons souvent avec de plus petites entreprises qui sont très spécialisées dans des technologies spécifiques. En fonction de la façon dont l'entreprise coopère avec le groupe à plus long terme, nous la rachetons et l'intégrons à notre écosystème. Colruyt Group a une société d'investissements qui s'occupe de cela. »

« Je pense que c'est important de créer des communautés, pour pouvoir échanger les bonnes idées qui existent déjà, pour ne pas réinventer l'eau chaude. Et cela, pas seulement au niveau du groupe Colruyt, mais de manière beaucoup plus large grâce à notre écosystème, avec tous nos stakeholders. Pouvoir échanger des idées, des expériences, des best practices avec d'autres organisations. Il existe déjà de initiatives magnifiques, pourquoi pas les échanger pour collaborer ? »

Cinquièmement, l'implémentation de la **Sustainability** constitue un levier cité par plusieurs personnes lors des entretiens, notamment en lien avec la mission que s'est donné Colruyt Group de « créer ensemble une valeur ajoutée durable », en embarquant tous ses stakeholders dans l'aventure. Il souhaite assumer le leadership dans de nombreux domaines de la durabilité, en prenant appui notamment sur Smart Technics et la R&D pour développer de nouveaux produits, optimiser les processus et quantifier les efforts dans ce domaine. Il y a des travaux en cours sur le cycle de vie des produits, l'écoconception, ainsi que sur la mesure de l'empreinte écologique du groupe et les investissements nécessaires à l'avenir au niveau des énergies renouvelables.

« La durabilité, c'est vraiment du Change Management, parce qu'on a vraiment changé des choses de court terme à long terme et cela demande de développer de nouveaux comportements. Ce n'est pas toujours facile. [...] Si on veut être un leader au niveau de la Sustainability, cela nécessite d'adopter une manière très différente de penser, de faire les choses et de mesurer les résultats. »

Pour faire une différence positive pour le monde, Colruyt Group cherche également à favoriser l'**entrepreneuriat durable** comme source d'inspiration, par exemple via des initiatives comme le **Food Challenge** de Bio-Planet. Il s'agit d'une compétition pour start-up organisée en octobre 2021 par le département Smart Retail Ventures pour développer des projets de denrées alimentaires susceptibles de contribuer à la transition protéique et/ou au développement d'une chaîne alimentaire circulaire. Ce challenge a permis à 36 start-up de proposer un produit et d'obtenir un retour par rapport à cela. Parmi les finalistes,



on retrouve des crackers à la farine de grillons, tandis que l'entreprise gagnante, Marine Taste, avait proposé un bouillon d'umami à base de nouvelles protéines d'origine marine. Par ailleurs, le groupe investit depuis de nombreuses années pour rendre plus durables ses activités et ses produits via des partenariats stratégiques et des solutions d'innovation en lien avec la circularité et la réduction de l'utilisation de ressources. Au niveau de la durabilité, Colruyt Group se concentre sur 3 moteurs : ses produits et services, ses infrastructures et les individus (collaborateurs, clients et partenaires), sur base d'un programme appelé « **Pas à Pas** » qui a pour objectif d'apporter une influence positive sur la santé, la société, le bien-être animal et l'environnement (4 thèmes repris dans son icône), en incitant à consommer de façon plus responsable.

Dans cette optique, un des outils développés depuis de nombreuses années par le département R&D et lancé en 2021 est l'**Éco-Score**, qui consiste en une représentation visuelle simple de l'empreinte environnementale de chaque produit. Colruyt collabore également avec **SmartWithFood**, une spin-off du groupe qui a développé une application permettant aux clients de rechercher des informations nutritionnelles (notamment le Nutri-Score) sur des milliers de produits dans les supermarchés en Belgique. L'objectif est de favoriser l'adoption d'un mode de consommation plus sain et durable, notamment grâce à une personnalisation de l'expérience client sur base de leur profil et de l'IA. SmartWithFood a également développé une offre de programmes de santé en ligne, destinés notamment aux collaborateurs du groupe, basés sur des questionnaires et du coaching digital, afin d'améliorer le bien-être des personnes et de contribuer à leur santé à long terme.

Le sixième et dernier levier concerne l'ambition de Colruyt Group d'être une **référence sur le marché**, tout en étant actif au niveau de la **veille technologique**. De fait, pour plusieurs des personnes interviewées, Colruyt Group constitue un employeur attractif, soucieux d'encourager ses collaborateurs à développer leur carrière en devenant la « meilleure version » d'eux-mêmes. Les conditions salariales font partie des éléments cités par les employés, de même que la sécurité offerte par la politique de contrats fixes (CDI) du groupe et la recherche d'un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En plus d'une enveloppe salariale conforme au marché, cette entreprise octroie également une participation bénéficiaire à tous ses employés (sous forme d'un pourcentage des bénéfices) et offre depuis 1987 à ceux qui le souhaitent la possibilité de souscrire à des augmentations annuelles de capital à des conditions avantageuses, afin que les collaborateurs puissent également profiter de la croissance de l'entreprise. Enfin, l'ancrage belge de Colruyt Group et son savoir-faire reconnu dans la grande distribution ont également été souvent mentionnés dans les interviews. Nous reviendrons sur certains de ces éléments lorsque nous aborderons les sources de motivation des employés à s'investir dans les pratiques d'intrapreneuriat au sein du groupe.

*« Il y a aussi pas mal d'entreprises et de gens qui viennent vers nous pour demander comment on pourrait faire des choses ensemble. Colruyt Group a une bonne réputation en Belgique et attire les partenaires et les employés pour venir travailler dans le groupe. »*

*« Je pense que l'image du groupe est très importante et c'est parfois comme cela qu'on fait avaler la pilule de l'investissement, juste pour montrer à la Belgique que nous investissons, par exemple dans l'agriculture verticale, dans une production locale durable de légumes verts. [...] Je sais que les images et les communiqués de presse montrent vraiment au marché ce que nous faisons et c'est important. En tant que grande entreprise, nous voulons montrer que nous sommes aussi innovants en termes de produits, de technologies, de fusions, d'acquisitions et d'évolution de la stratégie. Cela change un peu dans notre monde qui évolue si rapidement, avec beaucoup de jeunes qui changent d'entreprise de plus en plus vite. [...] Chez Colruyt, il y a pas mal de gens qui sont vraiment fiers du groupe, de son ambition en matière de durabilité et de son esprit d'entreprendre. Cela permet d'attirer des ingénieurs sympathiques et compétents pour venir travailler avec nous, avec un état d'esprit très positif. »*

*« Chez Colruyt Group, le personnel est toujours super important. Il y a des gens qui travaillent depuis plus de 30 ans chez nous, ce n'est vraiment pas une exception, parce que l'organisation est assez grande. On sait facilement switcher entre les différents jobs, donc c'est vraiment encouragé. Au niveau du développement, on encourage les collaborateurs à trouver un équilibre entre le travail et le bien-être. »*

Notons que, comme d'autres entreprises confrontées à la guerre des talents et à une certaine pénurie de main d'œuvre qualifiée, Colruyt Group a mis en place une stratégie de type « **collaborateur co-recruteur** », en proposant un système de prime de recrutement (en argent, en heures de récupération ou en don à une



association caritative) aux employés qui proposeraient une nouvelle recrue pour l'entreprise. Par contre, il n'y a pas d'incitant financier par rapport aux pratiques d'intrapreneuriat, comme le fait de proposer des idées d'amélioration via IDNet, car cela ne serait pas aligné, selon certains employés interviewés, avec les valeurs du groupe.

*« On ne veut pas que ce soit une course. On ne veut pas que ce soit “chercher, se gratter la tête pour trouver des idées”. L'intrapreneuriat qu'on veut avoir, c'est comme on dit souvent dans le Food, un peu le dépassement de fonction, des gens qui veulent faire avec, qui sont persuadés que leur idée a du potentiel et qui veulent qu'elle soit réalisée sans compensation financière. Par contre, tout est en temps payé. »*

*« Nous avons décidé très tôt que nous ne voulions pas soudoyer nos employés en leur offrant des prix ou des récompenses pour leur participation car cela ne correspond pas à nos valeurs. Nous avons constaté que la meilleure motivation pour eux était la reconnaissance plutôt que la récompense. Par exemple, via un article dans le journal de l'entreprise. »*

Par ailleurs, comme Proximus et AB InBev, nous avons relevé que Colruyt Group propose plusieurs programmes de **traineeship**, notamment dans le domaine de l'IT, de l'ingénierie et de la simplification du travail, afin d'attirer et de retenir de jeunes talents. *Primo*, le traineeship en analyse ou ingénierie logicielle propose de découvrir différentes fonctions liées à l'IT au sein de Colruyt Group pendant une année, en portant un regard critique sur les processus de travail et les systèmes informatiques du groupe, tout en étant coaché et en pouvant développer son réseau de contacts. *Secundo*, un traineeship en IT Management a été lancé plus récemment, pour un parcours de 2 ans à destination de « Young Potentials », afin de les faire participer dès leur entrée à la réflexion autour de la stratégie à moyen et long termes par rapport à des projets IT. *Tertio*, un traineeship est également proposé au niveau de la simplification du travail, pour une durée de stage de 9 mois dans différents départements. Notons que pour aider au développement d'un esprit de collaboration entre les participants aux différents traineeships, Colruyt Group a notamment créé la « **Young Grads Community** », une communauté de jeunes collaborateurs bénéficiant de son propre canal de communication et organisant des événements ludiques. Pour promouvoir ses différentes propositions d'emploi, le groupe collabore également activement et de manière régulière avec un grand nombre de hautes écoles et d'universités.

Enfin, le fait de réaliser un **travail actif de veille technologique**, notamment via des investissements assez conséquents dans le R&D&I, est un élément fréquemment cité par plusieurs personnes de Smart Technics, qui ont notamment pris l'image d'un guetteur en haut d'un mât d'un bateau pour symboliser le rôle de leur département au sein de Colruyt Group.

*« Mon travail relève plus de la R&D que de l'innovation, parce que le rôle de notre service dans l'entreprise est de regarder dans le monde extérieur pour voir par nous-mêmes ce qui se passe, les nouvelles méthodologies, pour les tester dans des pilotes et les étudier, afin de décider si elles sont potentiellement pertinentes pour Colruyt Group. »*

*« Dans la R&D, nous sommes comme dans le panier en haut du mât de vigie sur un bateau : nous devons surveiller la mer et regarder au loin ce qui peut arriver. Nous devons avoir des contacts avec le monde extérieur, être ouverts sur la nouveauté, avoir des relations avec les universités, les hautes écoles, etc. pour enrichir les connaissances et préparer l'avenir. Le groupe Colruyt est une entreprise très opérationnelle, donc les gens du terrain n'ont pas le temps pour faire des choses comme cela. »*

## **3.2. Freins à l'intrapreneuriat**

### **3.2.1. Chez AG Insurance**

Tout d'abord, parmi les freins à l'intrapreneuriat découverts lors de nos interviews (voir synthèse visuelle en annexe II > 2.2.), nous pouvons citer la **taille de l'entreprise** et la **rigidité de sa structure**. En effet, le poids des traditions et la manière historique de gérer l'innovation (uniquement autour des produits) dans les différentes business lines pose parfois problème. Des processus bureaucratiques assez lourds sont mis en place, notamment au niveau des protocoles à respecter à l'échelle de cette grande organisation qui rassemble ± 1500 personnes. Ces éléments participent à la difficulté d'aligner toutes les parties de l'entreprise sur une vision globale et des solutions bénéfiques pour tout le groupe, et non uniquement pour les besoins de chaque business line individuellement.

« AG est une grande entreprise, dans laquelle il y a différentes business lines. Il y a beaucoup de gens qui veulent dire leur mot. En fait, avec 3 grandes business lines, ce n'est pas dit qu'ils sont tous alignés. Si on apporte une solution, le but est qu'on l'apporte pour tout AG. [...] Convaincre toutes les business lines d'adhérer aux solutions qui conviennent pour tout AG, donc de s'aligner sur une seule solution, ça c'est le plus gros challenge. »

« Et donc ce qu'on appelle le Shadow IT, ça c'est le combat de chaque jour. Les business lines qui vont regarder leurs propres solutions IT sans passer par les experts comme mon département et/ou le département des développeurs. »

Nous remarquons que le nombre élevé d'interlocuteurs au sein de l'entreprise génère dans certains cas une vision égoïste de certaines business units, ce qui rend difficile la lutte contre la culture en silos et le Shadow IT. Cet empowerment négatif des employés peut entraîner une certaine désorganisation pour l'entreprise et donc à terme de l'inefficacité et un gaspillage de ressources. De fait, des problèmes de cohérence entre les différentes business units sont à craindre si celles-ci ne sont pas bien alignées au point de vue des objectifs stratégiques de l'entreprise et des priorités. Cela peut également être le cas entre les différentes strates du management jusqu'à la base des employés, s'il n'y a pas de communication cadrante par rapport à cela, tant sur le plan horizontal que vertical.

Ensuite, le **contexte actuel de crise et l'instabilité**, en lien avec des événements imprévus très impactants comme la crise du Covid-19 ou la guerre en Ukraine à partir de février 2022, semble également constituer un frein pour certaines initiatives intrapreneuriales au sein d'AG Insurance. En effet, le groupe doit implémenter la stratégie prévue dans le cycle dans un environnement totalement modifié, avec une accélération des tendances identifiées dans le nouveau plan, mais également l'arrivée abrupte de nouveautés imprévues (« sur les radars de personne »). Le fait d'évoluer dans ce contexte VUCA nécessite une flexibilité et une grande adaptabilité pour le groupe, puisqu'il faut implémenter les objectifs stratégiques dans un « monde qu'on n'avait pas imaginé au moment de fixer les ambitions ». Cela nécessite de réinventer certains processus et/ou produits avec agilité et de faire preuve de créativité pour rester rentable, tenir les engagements par rapport aux clients et suivre les concurrents.

Or, comme l'a expliqué un membre du management lors de son interview, la **nature des résultats de l'intrapreneuriat** peut dans cette optique constituer un autre frein. En effet, si les initiatives d'intrapreneuriat sont trop éloignées du core-business de l'entreprise et des priorités stratégiques de celle-ci, elles seront vouées à l'échec. Pour créer réellement de la valeur et être des succès, il est essentiel que ces projets soient alignés avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

« On a déjà fait des initiatives où c'était pure innovation. On a même une zone d'incubation sur le Campus pour travailler sur des projets pareils. Si ce sont des initiatives qui sont trop éloignées de notre business, cela ne marche pas, car tu as des coûts d'acquisition trop élevés, un modèle de distribution à part, tu ne sais pas l'intégrer dans les produits, etc. Nous, on dit : "Innover, c'est bien. Mais cela doit quand même rester proche de notre core-métier. Cela doit rester crédible que l'on est un bon partenaire pour offrir ces services-là. Ou bien nos courtiers doivent être intéressés pour les vendre, cela doit être pour la même clientèle et, si possible, intégré dans nos produits d'assurances." »

Après, selon une des personnes interrogées, le **secteur d'activité de l'entreprise** (les assurances) constitue également un frein car il est composé de personnes qui cherchent avant tout à éviter certains risques.

« Il faut savoir que les assureurs, ce sont des « risk avoiders ». C'est le management - la mutualisation du risque et s'assurer que dans un portefeuille de risques, le pourcentage de ceux qui feront des sinistres restera petit, par rapport à toutes les primes qu'on encaisse. Ce n'est pas du tout un domaine - les assurances - qui aime prendre des risques et innover plus que de raison, par rapport à d'autres secteurs où on est beaucoup plus agile par rapport à cela. »

Cette **prédisposition à l'aversion au risque** nécessite parfois dans l'organisation de mettre en place une stratégie de *Change Management* de fond, sur le long terme, ce qui prend du temps. Le cas de la Sustainability est assez parlant dans cette optique.

« La Sustainability, ce n'est pas a priori la première priorité business. On reste une entreprise qui doit faire du profit, parce qu'on doit pouvoir payer nos employés. Mais un assureur a encore plus d'obligations [...]. Donc, les objectifs business des différents départements, c'est leur priorité, c'est logique.

*Il faut continuer à croître, à être rentable, à avoir une croissance profitable. Et donc quand toi tu arrives avec la durabilité, ça vient après. C'est le frein. Pour le moment, ce n'est pas le premier réflexe de pensée. Mais quand je vois les progrès en 1 an et demi, parce qu'ils savent qu'ils ne pourront pas y échapper, cela fera partie de leur day-to-day, comme plein d'autres choses. Ça commence à s'imprimer, mais ça prend du temps. Le frein, c'est qu'ils ont d'autres priorités business et, pour le moment on n'a pas encore eu de discussion là-dessus, mais le jour où il y a aura un trade of à faire entre une rentabilité attendue moins grande et un aspect plus durable, là ça promet du plaisir. »*

Chez AG Insurance, il existe donc une tension potentielle entre la durabilité et l'exigence d'être rentable financièrement sur le long terme. De fait, les priorités business des différentes BU de l'entreprise sont plutôt claires : continuer à croître et être rentable. Or, que se passerait-il si un arbitrage devait être fait entre une rentabilité attendue moins importante et de plus grands engagements en termes de durabilité ? Le groupe d'assurances n'a-t-il pas un rôle social à jouer par rapport à certaines catégories plus fragiles de la population en Belgique et/ou à l'étranger ? Mais alors, comment être assurée d'être rentable à long terme si l'entreprise augmente les parts de risques en acceptant d'assurer ce type de populations ? Pour une des personnes rencontrées, la durabilité dans le secteur des assurances peut constituer une démarche un peu schizophrénique : comment favoriser l'inclusion alors que certains produits de l'entreprise sont basés sur le fait de réaliser des exclusions ? Nous retenons de nos interviews à ce sujet qu'il est important que la durabilité dans l'entreprise ne soit pas à géométrie variable en fonction de ce qui l'arrange bien, mais que ce soit un vrai engagement sociétal sur le long terme et pas uniquement lié à la personnalité du CEO en place.

*« Le domaine de l'assurance part du principe qu'il y a un bon équilibre entre la majorité de "bons risques" et quelques "mauvais risques". Si tu pousses le raisonnement à l'extrême en disant "On doit être super social, accessible et donc pouvoir aussi assurer tous ces mauvais risques [...]". Au bout d'un moment, AG Insurance n'est pas une ASBL. On doit aussi gagner de l'argent pour pouvoir payer les pensions dans 30 ans. Tu ne peux pas juste dépenser pour chaque fois réparer un truc irréparable. Donc c'est cela qui est compliqué. Le plus gros challenge, c'est de se dire : Ok, AG est leader en Belgique, Ageas est un grand groupe financier. On est plutôt très bon dans notre métier de base - l'assurance de bons risques et de certains risques. Quid d'ouvrir le scope pour le rendre beaucoup plus accessible aux "uninsurables", même s'il y en a moins en Belgique ? »*

Par ailleurs, un autre frein fréquemment cité dans les interviews concerne le **mindset** (état d'esprit) **de certains membres de l'entreprise**, qui manquent de recul et de bon sens. Selon plusieurs personnes interrogées, certains employés restent trop dans le day-to-day et sont incapables d'anticiper à moyen ou long terme. Le nez perpétuellement dans le guidon, ils préfèrent la routine et agir « comme ils l'ont toujours fait », sans chercher à modifier leurs habitudes.

*« Ce qui est parfois difficile, c'est aussi le mindset des gens. Il y en a plein qui ont envie d'apprendre mais pour d'autres, ce n'est pas facile de changer son état d'esprit. Le temps qu'il faut pour convaincre les gens que c'est mieux de changer de point de vue. C'est parfois difficile d'expliquer, de convaincre, d'aller contre les habitudes. »*

Un des managers interviewés nous a également expliqué la difficulté qu'il vit parfois pour convaincre certains collaborateurs de la valeur ajoutée des projets proposés, car cela nécessite des changements dans leurs habitudes de travail ou de vie. Il rencontre régulièrement une certaine **résistance au changement** et de la peur, surtout lorsque la proposition semble trop éloignée du mindset de ces collaborateurs.

*« Ce que je vois trop peu - souvent je ne suis pas en train d'innover, j'utilise juste ce que l'on appelle en anglais "Common Sense". Ce sont en fait des déductions logiques. Savoir ce qui doit se faire pour améliorer tout ce qui se passe, je vois que ça manque. J'ai l'impression que parfois les gens sont tellement dans leur day-to-day, sans se poser la question et de regarder un peu vers l'avant et de se demander ce qu'ils pourraient faire pour améliorer fondamentalement - structurellement les choses. Je vois cela dans toutes les équipes - on fait comme cela parce que j'ai appris de faire comme cela. [...] Mais ce bon sens n'est apparemment pas distribué de façon équivalente chez tout le monde. [...] Si tout le monde prenait un peu plus d'initiatives, on pourrait y arriver. À mon avis, cela ne sera pas la technologie qui va changer le monde, ce sont les humains et comment une entreprise arrive à faire en sorte que partout dans l'organisation, on crée et on change pour s'orienter vers un même objectif. »*

Enfin, **disposer des ressources nécessaires** pour mener ses projets d'intrapreneuriat semble également un frein dans de nombreuses situations. Cela peut concerner des ressources financières, comme humaines et matérielles. Parfois, l'intrapreneur doit démontrer longuement la solidité de son projet par rapport au budget nécessaire. Cela peut prendre beaucoup de temps et d'énergie pour convaincre et faire évoluer les pratiques.

*« Au niveau des freins, je pense que le volet financier peut en être un. Il est toujours bien évalué avant de prendre une décision. La solidité de la proposition par rapport au budget que l'on devrait engager, je pense que c'est d'office un des critères. Après, j'imagine qu'on va regarder ce que la concurrence fait pour ne pas juste copier, si on est innovant, on va faire quelque chose qui n'existe pas encore. »*

*« Le temps que cela prend pour convaincre le business. Le challenge est que même si on les a convaincus, ils n'ont pas nécessairement les ressources, ni les budgets pour l'aborder. Une fois qu'on a dépassé la phase pilote, même s'ils veulent absolument le faire, cela ne veut pas dire qu'ils vont pouvoir le faire tout de suite. Même si on est successful la plupart du temps à délivrer les pilotes et à les convaincre, il y a aussi les contraintes en budgets et en ressources de leur côté qui font. »*

Si ces différents freins ne sont pas anticipés et gérés, cela peut conduire au découragement d'intrapreneurs motivés et, *in fine*, à des échecs de projets pour l'entreprise.

### 3.2.2. Chez Proximus

Au niveau des **freins** à l'intrapreneuriat dans cette entreprise, nous en avons relevé **7 principaux** (voir synthèse visuelle en annexe III > 3.2.).

Premièrement, comme évoqué précédemment, la **décentralisation de l'innovation**, perçue comme un levier par certaines personnes interviewées, a été désignée comme un frein par d'autres, qui ont souligné des problèmes de liens entre les tribes, qui travaillent parfois sur des projets similaires, avec un risque réel de concurrence et de cannibalisation.

*« Chez Proximus, il n'y a pas une BU uniquement pour l'innovation, c'est réparti. [...]. J'ai connu des équipes Innovation qui étaient dans les départements business plus proches de nous. Après, la qualité de ce qui est produit, cela dépend un peu du hasard et des talents individuels. Mais j'ai quand même l'impression que d'avoir des équipes innovation dédiées qui font cela, cela met un focus. Pour moi, l'idée que tout le monde fait de l'innovation, c'est la meilleure façon de faire en sorte que personne n'en fasse. »*

*« J'ai dit que toute l'innovation est dispersée dans toute la boîte et, à un certain moment, si tu fais uniquement comme cela, pas de liens entre qui fait quoi et personne ne sait rien. Avec comme résultat qu'on loupe des opportunités, parce qu'il y a par exemple une technologie qui peut être intéressante pour l'entreprise, mais on n'est pas au courant. Ou on a même eu des projets qui étaient fort liés et qu'on a fait dans 2 équipes différentes, avec 2 fournisseurs différents. Et après, on n'a pas de lien, on ne sait pas profiter l'un de l'autre. C'est pour cela que l'on a créé le comité d'innovation. [...] C'est surtout au niveau de la communication interne, pour être sûrs qu'on va dans la même direction. »*

Le **manque de communication** en interne et l'**absence de suivi** d'idées prometteuses émises dans certains dispositifs intrapreneuriaux, dont ce n'était pas le but premier, sont également des éléments déjà évoqués précédemment. L'Innovation Committee pourrait à l'avenir permettre de structurer davantage ce suivi et éventuellement faire en sorte que les employés intéressés puissent continuer à travailler sur ces projets-là.

*« On a réussi à mettre cela en place, on peut avoir l'accord de manière générale que des gens quittent leur boulot pour aller bosser pendant 2 jours sur un projet. Le plus challenging parfois, c'est la suite, où cela n'est pas encore tout à fait prévu. Ces gens, ils ont leur vie, leur métier chez Proximus. L'Innovation Committee a des ambitions par rapport à cela, mais c'est compliqué que ces gens puissent continuer à travailler sur ces projets. À la fin du hackathon, on a toute une liste d'idées, qu'on retransmet aux gens dont c'est vraiment le boulot de répondre à ces questions-là. Ils utilisent ou non ces idées. »*

Par ailleurs, cette **nouvelle organisation agile** de Proximus a également été pointée par des employés parmi les freins potentiels. Certains employés relèvent notamment la difficulté de sortir de « son job de base » pour faire autre chose, par exemple pour les catégories de personnel de Proximus qui travaillent en dehors des bureaux. Son **manque de flexibilité** a également été évoqué car elle ne permet pas toujours d'avoir accès aux ressources (notamment humaines) dont les personnes ont besoin, sans devoir créer de tribe supplémentaire.



« Cela n'a pas été facile pour tout le monde parce que c'est une autre manière de travailler. C'est motivant mais ça ne convient pas à tout le monde. Ça commence à se stabiliser. »

« C'est que tu as un job de base chez Proximus et, si dans ton rôle de base tu n'as pas cet aspect innovation, c'est compliqué d'en sortir. [...] Un des challenges qu'on a aussi, moi par principe j'estime que tout employé devrait pouvoir participer, y compris et même certainement les vendeurs-les techniciens qui sont en contact avec la clientèle dans les magasins, j'aimerais bien qu'ils aient le droit de s'inscrire. En théorie, c'est le cas ; dans la pratique, on sait clairement que les managers des shops ne sont pas favorables. »

« Avec la nouvelle organisation agile, les ressources humaines, c'est un problème chez nous car tout est priority-driven. Tous les gens sont alloués et travaillent à 100 % pour leur tribe. Mais s'il y a un nouveau projet, ce n'est pas évident. Tu as toujours des gens qui travaillent sur ce projet, mais parfois tu as besoin d'autres skills pour 2 semaines et c'est très dur, presque impossible de trouver cela. Les avoir chez nous, même entre les tribes, il y a chaque fois une bataille. On a la Quaterly Business Review, où on priorise les projets, où on va vraiment dire : « On a besoin de X personnes ». Elles sont allouées là et pour les avoir après, c'est difficile. C'est aussi quelque chose qu'on espère résoudre avec l'Innovation Committee. [...] Avoir de la flexibilité. C'est tout nouveau, il faut le temps que ça se mette en place. Actuellement, si on a quelqu'un, en général, c'est parce que lui il connaît lui et il veut bien aider. Mais ce n'est pas structuré et c'est un problème chez nous. »

Deuxièmement, la **taille de l'entreprise** semble parfois constituer un frein pour l'intrapreneuriat, notamment en raison des nombreuses unités qui la composent et qui fonctionnent de manière assez centrée sur leurs propres intérêts. Certaines des personnes interviewées ont souligné le fait qu'il y avait un nombre parfois très important d'interlocuteurs dans la chaîne de décisions, avec chacun son avis et ses objectifs. Troisième frein, les **délais et les protocoles** à respecter, qualifiés de « bureaucratiques », ont également été évoqués parmi les difficultés vécues au quotidien par rapport à des initiatives intrapreneuriales.

« Il y a le côté grosse entreprise, tous les process sont super compliqués et super longs. [...] Juste pour devoir payer des factures, c'est super compliqué [...] Donc on s'est dit : "Non, on ne va pas se lancer dedans.". Aussi, quand on veut organiser des événements dans nos Tours, on est obligé de passer par des partenaires particuliers, qui ne sont souvent pas les moins chers, mais on n'a pas trop le choix. Donc c'est un peu la lourdeur administrative, bureaucratique ... Et c'est pareil pour le CXC pour le budget. »

« Ce genre de choses est rare dans les grosses boîtes d'avoir des gens qui ont à ce point de la liberté, des budgets et peu de contrôle de gens qui veulent se mêler des détails. À partir du moment où plus tu as des gens impliqués dans une prise de décisions, au plus ça prend du temps et au plus c'est compliqué. »

« Les personnes avec lesquelles je travaille plus en direct travaillent surtout sur l'innovation. Moi-même, je travaille un peu sur l'innovation. Mais bon clairement, je ne fais pas appel à cela pour le moment. Déjà parce que je sais qu'il y a 10 millions de personnes, qui ont 10 millions d'avis. Tandis que la semaine passée, j'avais une soirée chez un fournisseur qui est dans tous les pays. Je lui ai dit "Je voudrais une idée là-dessus.". C'est un petit peu plus rapide. L'intrapreneuriat, cela prend du temps. »

Notons qu'un des employés a évoqué l'existence à un moment donné dans l'histoire de Proximus d'une « **boîte à idées virtuelle** », une sorte d'intranet où chaque employé pouvait partager ses idées, par rapport auquel il a émis un avis assez tranché :

« C'était ingérable ici, parce qu'il y a trop d'idées et trop de gens étaient déçus parce que leurs idées n'ont pas été choisies. Et pourquoi ? Et c'est bon ! C'est dur de justifier ! On passait plus de temps à expliquer pourquoi pas, à gérer toutes ces idées que l'exploitation de l'idée. On a arrêté. »

Ensuite, un quatrième frein évoqué par plusieurs membres du management concerne la **nature des résultats de l'intrapreneuriat**. Si les dispositifs ne sont pas correctement cadrés par des objectifs clairs et alignés aux besoins et priorités stratégiques de l'entreprise, cela semble poser problème. Le fait de ne pas développer d'incubateur de start-up spécifique au groupe est lié à cela.

« Dans le passé, on a eu un incubateur, où les start-up pouvaient venir. On a dit : "Voici nos challenges actuels. Si vous avez une solution pour ça, venez chez nous." Pendant 1 an, on a eu plus de 200 entrées, mais il n'y a eu aucun projet réussi. Soit parce que le projet des start-up n'était pas bon, ou elles n'étaient pas vraiment capables de travailler avec une corporate, ou elles étaient très bien mais c'était vraiment fort lié au core telco et on ne voulait pas prendre le risque de travailler avec une start-up là-dessus. Donc, la collaboration avec les start-up n'est pas structurée. C'est surtout basé sur des projets. »



Toujours par rapport à la nature des résultats des initiatives intrapreneuriales, une des personnes interrogées a relevé un **manque de vision à long terme** de certains **intrapreneurs** par rapport aux tendances à venir dans le marché, car ils seraient parfois trop fixés dans leur day-to-day et manqueraient de recul. Or, selon elle, si les projets ne sont pas alignés avec les lignes stratégiques de l'entreprise, le risque d'essoufflement et/ou d'échec des initiatives est réel, avec un découragement des intrapreneurs.

*« Il y a très peu de personnes qui ont une vue à long terme et qui voit ce qui va se passer, ce qui va arriver dans le marché. C'est réservé à un tout petit cercle. La majorité des employés sont dans l'opérationnel et donc vont venir plutôt avec plus des idées à court terme et moins des idées à long terme au niveau de l'innovation. Les idées ne sont pas toujours alignées avec la ligne stratégique de l'entreprise, donc cela peut s'essouffler. »*

Cinquièmement, le **volet ressources** est également un frein cité dans les interviews, tout particulièrement le fait d'obtenir des ressources financières et humaines, sous forme de temps de travail.

*« Un autre frein ? Le budget. Il faut que l'entreprise ait du budget pour pouvoir faire de l'innovation avec les employés. Cela dépend du management, s'ils disent "Ok, vous pouvez prendre ces 10 jours et innover." C'est aussi du budget qu'on doit utiliser, parce que c'est du travail qui n'est pas fait, parce qu'il faut aussi financer les nouvelles idées ou les événements qui sont mis en place pour innover. »*

*« Dans mon équipe, j'ai 2 personnes maintenant, mais cela m'a mis 2 ans à me battre pour les obtenir. Et parfois je trouve cela triste, quand je vois qu'on a des dizaines de personnes qui font des choses que j'estime beaucoup moins importantes. Donc, pour moi, ce serait avant tout plus de ressources. En innovation, simplement avoir plus de gens dont le job full-time est de passer du temps à regarder le marché sur ce qui se fait, chacun qui est responsable de son benchmarking. Il y a un peu de veille concurrentielle dans la société mais ce n'est pas le plus développé. »*

De fait, pour un employé interrogé, une des ressources les plus précieuses dans son travail est de bénéficier de suffisamment de **temps**.

*« Si j'avais une baguette magique ? Plus de temps, c'est sûr, c'est toujours le problème. Pour moi, la plus grande difficulté, ce n'est pas l'argent - les budgets, c'est avant tout le temps. Avoir du temps pour réaliser les recherches et les ajustements avant de devoir proposer un prototype vers le marché. Avoir plus de temps pour faire des tests et des changements. Mon équipe fait souvent des tests avec des clients. Avoir plus de temps peut être sympa, mais il ne faut pas non plus perdre des opportunités. Et pouvoir avoir plus vite du retour du terrain, des clients, ce serait super aussi. »*

Parmi les freins, un autre employé relève également le **manque de méthode** et/ou d'**outils** pour mesurer réellement l'innovation, avec le risque de gaspillage de ressources que cela comporte.

*« Nous sommes une grande entreprise, avec beaucoup de personnes. Il faut décider clairement ce que chacun fait et ne doit pas faire. Et parfois, c'est difficile parce qu'on voudrait tout faire. Parfois avec un certain focus, parfois non. Donc je pense que si on avait de bons outils pour quantifier l'innovation et trancher sur ce qu'on fait et ce qu'on ne fait pas (et expliquer pourquoi), ce serait bien, cela nous permettrait de délivrer plus efficacement de la valeur. Je pense que la compétition entre les tribes est quelque chose de normal. Mais cela aiderait pour trancher entre les projets et les budgets d'avoir une méthodologie plus sûre pour évaluer. Par exemple, le challenge sur l'énergie, il y a parfois des chevauchements entre les projets des équipes. Avec une bonne méthodologie, tu pourrais en faire un grand projet qui reprendrait le tout sur le plan vertical. »*

Un sixième frein largement évoqué concerne le **mindset de certains membres** de l'entreprise, qui éprouvent des difficultés par rapport à la nouvelle organisation de Proximus en tribes, qui ne leur convient pas. Quelques personnes interrogées ont évoqué la peur de ces employés par rapport aux dispositifs intrapreneuriaux et leur manque d'audace pour venir proposer leurs idées.

*« Je pense qu'il y a aussi certaines personnes, qui ne sont pas attirées par l'innovation. Elles aiment bien avoir cette sécurité et savoir un peu ce qu'ils vont faire demain - avoir cette routine qui les rassure. Je pense que c'est aussi une question de personnalité. »*

*« Dans les équipes, parfois les gens pensent qu'on va dire "Non". Et donc parfois des équipes ont des super bonnes idées et ils ont l'impression qu'on pourrait leur dire "Non" et que cela va être du coup mal perçu. Et donc il faut se battre contre cela. Ils n'osent pas venir proposer leurs idées, pas suffisamment. Bien sûr, on va dire oui parfois. Et si on dit non, ce n'est pas grave. Peut-être la 1<sup>re</sup> fois, on dit non et la 2<sup>e</sup>*

*fois, on dira oui parce que c'est mieux ficelé, plus mature. J'aimerais bien qu'on me pousse plus souvent dans mes derniers retranchements et que j'ai à dire non à des idées folles ou un peu différentes de ce qu'on fait habituellement. »*

*« Je sais que ce n'est pas toujours facile pour le top-management d'inculquer, pas tant cette culture de l'innovation, que cette culture de "J'ose" - "Think Possible" - "Allez, j'y vais" à en dessous. Parce qu'on est aussi une vieille entreprise, il y a des gens qui sont là depuis très longtemps, qui aiment bien le business as usual. Je vois ce qu'ils veulent au-dessus et je me dis : "Il y a plein d'opportunités". Il y a déjà des tas de trucs en place qui fonctionnent bien et qui fonctionneraient encore mieux si les gens osaient aller. Parfois, les gens ont un peu peur, n'osent pas trop, se disent "Qu'est-ce que je vais bien pouvoir lui dire ?", "J'aurais peur d'avoir l'air con..." », j'ai déjà entendu des trucs comme cela. »*

Un autre a relevé la résistance de certains chefs d'équipe ou membres du middle-management par rapport à des projets innovants de l'entreprise, avec un barrage potentiel entre le low-level et le top-level.

*« En fait, j'ai l'impression que c'est plutôt les employés qui ont du mal à essayer de venir pousser leurs idées. Ce n'est pas tant que les idées ne sont pas reçues ... en fait, non, je pense aussi qu'il y a un peu un barrage des fois entre le low-level (la base, le fond) et le top-level. Le middle management est parfois un peu trop bloquant. [...] Le côté bloquant du middle-management, ou même parfois du chef d'équipe. »*

Enfin, le 7<sup>e</sup> et dernier frein, spécifique à Proximus, concerne la **domination de l'approche top-down de l'innovation**. Comme relevé parmi les leviers dans la section précédente, le top-management a défini une stratégie et des objectifs clairs qui redescendent de manière assez top-down à travers les strates de l'entreprise. Cela permet de concentrer les efforts sur les projets que les dirigeants estiment les plus porteurs pour l'avenir du groupe, en Belgique comme à l'international. Cependant, certaines des personnes interrogées relèvent des risques potentiels par rapport à cette approche. Comment être sûrs d'investir dans les « bons » projets ? Et si finalement ce projet n'apporte pas les bénéfices escomptés ?

*« La chose qui est la plus compliquée, c'est la mise en pratique et l'exécution, car je ne suis pas certain qu'on innove toujours dans les bons projets. La culture de l'échec n'est pas encore tout à fait là, dans le sens où on ose entreprendre, mais, malgré tout, oser avouer que quelque chose n'a pas marché, ce n'est pas non plus tout à fait bien dans la culture, ou surtout, je dirais, dans le management. »*

*« C'est parfois un peu une blague en interne. On a lancé un projet, parfois il y en a qui demandent "Est-ce que cela va être un succès ?", il y a en a qui vont répondre en rigolant "Ben oui, évidemment que cela va être un succès !", parce que, de façon générale, on aime bien communiquer sur des succès. Donc, quoi qu'on fasse, on va essayer de tourner les choses de manière positive. Après, dans un département business, on est tellement bon en Marketing vers nos clients qu'on a une déformation professionnelle de faire du Marketing interne à fond. Donc voilà, on a tendance parfois à ne pas arrêter des projets qui échouent et à continuer des projets en se racontant que c'est un succès. »*

Certains employés estiment donc qu'il faudrait peut-être mieux sélectionner les projets et les arrêter à temps si les KPI ne sont pas satisfaisants.

*« L'avantage que l'on a, c'est qu'on est une grosse boîte, on a beaucoup d'argent, donc on peut se permettre de se planter. Ce n'est pas si grave. On ne va pas être en faillite le mois prochain parce qu'on a mis quelques millions dans quelque chose. Mais si on veut être plus efficace et avoir de l'impact, il faudrait arriver à mieux sélectionner les projets dans lesquels on va innover. Et peut-être parfois arriver à les arrêter et à remettre les ressources sur les bonnes choses. »*

*« Mon sentiment, c'est que dans la partie business, on n'est pas souvent data-driven dans la prise de décisions. On prend beaucoup de décisions plus de façon émotionnelle, sur base de la perception d'un directeur. On va plutôt se dire "On pense que c'est une bonne idée de lancer telle application, c'est super, ça marche avec notre marque, c'est cohérent, il y a une belle histoire à raconter". On va peut-être même déjà réaliser le spot TV qui va avec. Et il n'y a peut-être pas assez de gens qui sont là pour faire l'avocat du diable, à voir exactement les données. [...] Parce qu'on veut lancer quelque chose, parce qu'on veut avoir une histoire à raconter. La prise de décisions est souvent pour moi irrationnelle, émotionnelle, avec beaucoup de storytelling, avec des directeurs qui veulent avoir des succès dans leur département. »*

*« Parfois, on rationalise en se disant que, même si ce n'est pas pour les bénéfices, c'est pour la culture d'innovation, pour motiver les employés, pour qu'ils soient fiers de travailler pour Proximus. Mais dans certaines équipes, [...] parce qu'on est un peu plus rationnel, orienté sur les chiffres, ce sont des choses qui peuvent créer de la frustration. »*

Enfin, si l'innovation intrapreneuriale qu'un employé souhaite proposer concerne **quelque chose de totalement neuf - disruptif**, cela risque de ne pas aboutir si ce projet n'a pas été amené et/ou fortement soutenu par un membre du top-management ou du département Strategy de l'entreprise. Une des personnes interrogées a développé un exemple éclairant (basé sur la vente de sandwiches) pour illustrer cette difficulté.

*« Donc il y a de l'innovation - mais le problème, c'est qu'il y a des pertes. S'il y a une idée qui est directement attribuée à un département dont c'est la mission de la mettre en œuvre, cela va se faire. [...] Mais s'il y a quelque chose de complètement neuf, du genre est-ce que Proximus devrait commencer à vendre des sandwiches, comme personne n'est responsable des sandwiches chez Proximus, même si c'est une idée qui aurait beaucoup de sens, on ne sait pas où elle va aller. C'est plus difficile de venir avec une innovation qui est adjacente à ce qui existe. En tout cas, c'est mon impression. Ou alors il faudrait que ça vienne top-down, parce que le CEO a discuté avec le boss de Subway et qu'ils se rendent compte qu'il y a des trucs à faire. Ou alors il faudrait que l'équipe Corporate Strategy vienne appuyer que Vodafone a fait des partenariats avec tous les vendeurs de sandwiches des pays où ils sont présents et qu'il faut donc absolument copier l'idée. »*

### 3.2.3. Chez AB InBev

Dans cette entreprise, nous avons constaté **7 freins** potentiels par rapport aux pratiques intrapreneuriales (voir synthèse visuelle en annexe IV > 4.2.).

Premièrement, nous relevons la **rigidité de la structure** sur base de laquelle est organisée AB InBev, dans les 5 zones et au niveau du GITEC, où l'innovation est fortement divisée, avec le risque de travail en silos. Cela peut également se marquer au niveau des outils et des méthodologies utilisés. De fait, bien que l'analyse DVF ait été citée comme levier positif, un autre employé l'a plutôt placée parmi les freins.

*« Donc chacun de nos projets, on va prendre cette loupe DVF et on va on va regarder si c'est possible. Les projets qui ne sont pas mûrs ou hyper connectés à un besoin consommateur ou à nos capacités techniques, on va les tuer. Donc c'est positif et négatif. C'est positif dans le sens où cela va nous permettre de nous focaliser uniquement sur les grandes idées. Mais parfois, des idées qui sont un peu trop en avance sur leur temps, elles vont être coupées. Après, tu peux revenir 3 ans plus tard et tu vas avoir amélioré, par exemple ta faisabilité parce que la technologie a évolué et du coup tu peux représenter ton projet. Cette fois, il peut passer. Ce qui est compliqué - c'est le cas dans n'importe quelle innovation - c'est d'être sûr que ton idée est la bonne et d'être capable de convaincre les gens. »*

Cette rigidité peut également venir du **secteur d'activité** et du fait qu'il s'agit d'un groupe qui porte en héritage plus de 600 ans de traditions de brassage, tout en ayant réussi l'exploit d'être coté en bourse et de continuer à croître. Cela signifie néanmoins qu'AB InBev doit atteindre pour cela ses objectifs de rentabilité, en priorisant parfois assez fortement les projets qui pourront rapporter à court terme.

*« Nous sommes une entreprise cotée en bourse, avec des dettes à rembourser. Il y a donc une très forte priorisation des projets qui rapportent rapidement. Et ce ne sont pas nécessairement les projets les plus innovants. Cela rend parfois les choses difficiles. »*

Deuxièmement, la **taille de l'entreprise** peut aussi constituer un frein, vu l'envergure du groupe et les 169 000 collaborateurs concernés à travers le monde. De nombreuses barrières sont vécues au quotidien dans les interactions, par exemple au niveau des langues, des cultures, des réalités locales, des clients, etc. qui sont parfois très différents d'un pays et d'une zone à l'autre. Il est donc nécessaire pour l'équipe globale d'apprendre à gérer ces différences et cette fragmentation, en cherchant à s'adapter à l'échelon local.

*« Je pense que la taille de l'entreprise peut aussi être parfois un frein pour les différents projets car nous travaillons à une échelle mondiale. C'est un gros bateau parfois difficile à manœuvrer. [...] C'est vrai que c'est une des choses que j'aime, travailler dans les entreprises internationales. Mais la façon de travailler en Europe par rapport aux USA, c'est déjà différent. Quand je vais au Mexique, c'est aussi différent, car ce pays a une culture très hiérarchique. [...] Ici en Belgique, c'est encore différent. Ce sont des mindsets différents et il faut parfois faire des efforts pour s'adapter et arriver à travailler ensemble. »*

*« Je pense que ce qui pourrait être amélioré, c'est la communication, qui est parfois difficile parce que l'entreprise est très grande. Il n'est pas toujours facile d'obtenir l'approbation de ses supérieurs et cela peut prendre du temps pour avoir le feu vert à un haut niveau. C'est vrai que certaines choses doivent être remontées. Mais peut-être que cela pourrait être fait de manière plus efficace, afin que nous puissions nous concentrer sur les choses qui comptent vraiment ? »*

Troisièmement, nous pouvons souligner la **fragmentation de l'innovation** au sein de l'organisation, avec une certaine tension entre la centralisation au niveau du GITEC et la décentralisation dans les zones géographiques, à l'image d'une gigantesque toile d'araignée tendue, comme cela nous a été décrit dans nos interviews. Le risque de doublons de projets entre les différentes zones est une conséquence possible, de même que les problèmes de communication à l'échelle mondiale du groupe. Dans ce cadre, connecter toutes les parties de l'entreprise pour qu'elles travaillent de concert sur base de la ligne stratégique décrite précédemment nous semble un challenge important pour AB InBev.

*« Au niveau de l'innovation, chez AB InBev, c'est très fragmenté, parce qu'on travaille dans une entreprise du secteur des FMCG et que le but de notre entreprise, ce n'est pas l'innovation non plus. Donc c'est fragmenté. Tu as des gens qui font de l'innovation qui appartiennent au domaine commercial, tandis que d'autres sont techniques. Donc il y a quelqu'un qui crée quelque chose sur papier, puis il y a une autre personne qui le fait, c'est l'innovation « produits ». Mais tu as aussi l'innovation technologique. Par exemple, chez AB InBev, on a lancé une plateforme D2C. On interagit avec notre client-consommateur différemment. C'est aussi de l'innovation, c'est un business model innovation, ce n'est pas « produits ». C'est une autre team. Et tu as beaucoup de teams qui font de l'innovation, donc ce n'est pas centralisé. Je trouve que tu as des avantages et des inconvénients, mais c'est un peu difficile d'avoir une stratégie globale, parce qu'il y a tellement de choses différentes, séparées, que peut-être ce n'est pas possible de tout mettre ensemble. [...] La communication, vu qu'on est fragmenté au niveau du management des stakeholders, tu as besoin de beaucoup de gens, les étoiles doivent être alignées, tu vois ? »*

*« Des zones ou des équipes différentes travaillent parfois sur quelque chose de très similaire, sans le savoir. Et parfois, nous au GITEC, on le découvre. [...] Ce genre de choses, cela arrive dans notre entreprise parce que nous sommes énormes. Nous comptons des gens partout dans le monde, donc parfois il y a un certain manque de flux d'informations, les différentes zones et les équipes travaillent parfois individuellement. Nous devons éviter de dupliquer les choses et nous devons connecter autant que possible les équipes. Mais parfois cela n'est vraiment pas facile. »*

Face à ces **difficultés de communication**, un collaborateur a expliqué une solution qui était en train d'être testée par son équipe au moment de l'interview : l'utilisation de technologies comme l'IA pour thésauriser les connaissances dans une plateforme et éviter les doublons.

*« Nous avons construit un algorithme qui utilise nos bases de données de projets et de l'IA. Si vous voulez lancer un nouveau projet d'innovation dans une zone, par exemple au niveau d'un packaging, vous pourrez vérifier s'il n'y a pas déjà eu quelque chose de similaire qui a été essayé dans une autre zone. L'IA choisit et donne les informations pertinentes à réutiliser. Comme ça, on peut thésauriser sur nos connaissances, même sur ce qui n'a pas marché et optimiser l'utilisation de nos ressources. »*

Quatrièmement, comme dans les autres entreprises, le **volet des ressources** est un frein souvent évoqué lors des interviews. De fait, pour mettre en œuvre des idées d'innovation, les employés ont besoin de ressources, sous différentes formes : budgets, équipements, personnes, mais également temps de travail dédié. Vu la stratégie d'expansion du groupe, une forte **priorisation** est parfois réalisée sur les projets profitables à courte échéance, avec le risque de passer à côté d'idées avec un potentiel plus important sur le long terme, même si le ROI est moins rapide et assuré.

*« Un autre frein, c'est le budget. C'est avoir une partie de notre budget dédié à de l'innovation entrepreneuriale, parce que, à la fin, tout est une question financière. Avoir assez de ressources, que ce soit des personnes, de l'équipement, le budget pour travailler avec des partenaires externes. »*

*« Je pense qu'un frein important, comme dans beaucoup d'entreprises, c'est que vous avez parfois besoin de beaucoup de ressources pour passer au niveau suivant. Ce que nous avons réalisé avec ZX Ventures, c'est que tout ce dont vous avez besoin peut aller jusqu'à 1 000 000 € de dollars, ce qui vous permet probablement de fonctionner pendant un an et demi. Mais si vous vous lancez dans des investissements où il faut construire des plans qui coûtent 100 millions, alors les gens deviennent très nerveux, surtout si vous allez dans des zones qui sont loin de notre core-business. C'est difficile d'expliquer pourquoi c'est important d'essayer ce nouveau domaine et il faut vraiment trouver les bons sponsors dans le top-management. C'est également parfois difficile d'aligner les bonnes parties prenantes dès le début, d'avoir les ressources humaines disponibles, puis gérer les différents agendas dans les zones. Si les gens ne s'engagent pas à l'échelle locale, c'est très difficile d'avancer au niveau global. Il faut la coopération de tout le monde. »*



Le cinquième frein mentionné dans nos interviews concerne la **gestion du temps de travail**. Des employés comme des membres du management regrettent que leur quotidien soit parfois très occupé par des tâches opérationnelles urgentes, qui leur laissent peu de temps pour s'informer sur des nouvelles choses et faire vraiment de l'innovation « out of the box ». Les projets à court et long terme sont parfois en concurrence.

*« Au jour le jour, j'aimerais passer moins de temps en administration, en mises à jour avec mes supérieurs, en reporting. Je passe parfois beaucoup de temps à remplir des tableaux de bord. Aussi, au niveau de la communication, ça prend du temps. On aimerait en passer moins mais, d'un autre côté, nous sommes une grande entreprise mondiale, donc pour bénéficier de la mise à l'échelle, il faut passer par là. »*

*« Je pense que c'est dans la nature humaine d'être occupé par les choses qui sont urgentes et claires versus explorative et incertaines. Mais j'aimerais bien que mes employés prennent l'habitude de garder du temps pour exécuter l'exploration, pour trouver de nouvelles idées et faire avancer les projets au sein du groupe grâce à cela. Malheureusement, cela n'est pas naturel pour beaucoup. »*

*« Un autre frein, selon moi, c'est le temps. On a énormément de projets déjà créés au niveau du business, donc si on ajoute un projet d'entrepreneuriat qui va délivrer plus tard, pas exactement sur notre business, il y a une concurrence qui se fait. On essaye de balancer et de garder du temps pour les projets un peu plus long terme. Mais dans le quotidien, c'est toujours ceux qui sont à la fin de ta "to do list". »*

Sixièmement, le **mindset de certains membres du personnel** d'AB InBev a été mis en évidence par quelques employés comme étant un frein, notamment dans les activités opérationnelles de brassage. De fait, le GITEC est un centre créé pour l'innovation, avec des équipes recrutées dans ce but et qui ont toutes développé cet état d'esprit intrapreneurial illustré dans les « 10 principes » du groupe. Néanmoins, de nombreux autres collaborateurs d'AB InBev travaillent dans des brasseries, avec un mindset parfois très différent, notamment en raison de l'objectif opérationnel essentiel à leurs yeux : produire au quotidien un *maximum* de volume. L'innovation peut être perçue comme un changement inopportun pour cette industrie plutôt traditionnelle, par les défis qu'elle apporte parfois dans les processus ou les produits. Ces collaborateurs ne sont pas forcément sensibles aux objectifs d'optimisation et/ou liés à la durabilité du groupe, ce qui peut entraîner des difficultés de communication et de mise en œuvre de certains projets jugés trop disruptifs.

*« Au GITEC, nous avons créé un environnement pour l'innovation. Mais à la brasserie, si vous venez avec quelque chose de nouveau, cela va se heurter à la priorité n° 1 : "produire au quotidien". Dans l'opérationnel, les gens ne veulent pas changer la façon de travailler, parce que cela va seulement créer des défis dans leur travail quotidien. Et ils ont raison, c'est parfois le cas, même si c'est mieux pour le groupe. Je pense que si vous regardez les petites entreprises partenaires, par exemple, elles n'ont pas ces différents points de vue, elles n'ont pas cette culture de l'innovation, parce qu'elles ont une vue à court terme et locale. Elles veulent continuer à produire comme elles l'ont toujours fait. »*

*« Pour moi, le brassage de la bière, en quelque sorte, il n'a pas changé. Dans 50 ans, le brassage de la bière sera similaire. C'est une industrie qui, d'une certaine manière, est aussi réticente à changer. »*

Par ailleurs, d'un autre côté, le mindset des employés dédiés à l'innovation chez AB InBev peut également poser problème à certains moments, par exemple si ces derniers « tombent amoureux » de leur solution technique, sans vérifier qu'elle répond de manière optimale à un besoin des clients ou des consommateurs. Comme les autres freins évoqués précédemment, ce type de démarche mène, d'après plusieurs personnes interrogées, à l'échec de projets parfois très coûteux.

*« Le grand défi, c'est qu'il faut avant tout vouloir résoudre un problème. Si vous n'avez pas de problème à résoudre ou que vous commencez par la solution, alors vous risquez de passer à côté. Vous serez aussi bloqué à un moment donné parce que vous n'obtiendrez pas le budget, les ressources et la priorité. »*

*« Je pense que nous avons encore parfois l'impression d'être amoureux de la solution, et non du problème. Par exemple, le projet sur lequel j'ai travaillé en arrivant, nous avons investi beaucoup, mais on s'est rendu compte à la fin qu'il n'y avait pas de client en interne, parce que cette innovation était trop chère à produire, les brasseries n'étaient pas intéressées. »*

Enfin, dernier frein mentionné en lien avec le **secteur d'activité**, une des personnes interrogées regrette qu'il soit si difficile de travailler avec les concurrents, alors que les bénéfices d'une telle collaboration pourraient être importants pour le secteur.



« La première chose, c'est lié au marché, je pense qu'il y a certaines innovations qui n'aboutissent jamais, parce que nous travaillons uniquement à l'échelle des ressources de la boîte et c'est très difficile de travailler avec les concurrents. Parce que confidentialité, conflit d'intérêts. [...] Je pense que certains progrès seront possibles à l'avenir uniquement si on s'associe avec nos concurrents. Et ça, même si on est de plus en plus ouvert, parfois, ça reste compliqué. Ça serait pourtant chouette de pouvoir casser un peu certaines barrières des gens qui travaillent dans le même secteur. »

### 3.2.4. Chez Colruyt Group

Dans cette entreprise, nous avons relevés **6 freins** potentiels par rapport aux pratiques intrapreneuriales (voir synthèse visuelle en annexe V > 5.2.).

Premièrement, nous avons noté une certaine **rigidité dans la structure** de l'organisation, qui peut amener des tensions potentielles entre la centralisation originelle (notamment au niveau du management des idées) et l'évolution vers une forme de décentralisation pour certains processus et/ou compétences.

« Il y avait certains avantages à avoir une centralisation des idées. Cela permettait d'avoir une belle vue sur comment évoluait IDNet, qui réagit à quel moment, quels sont les types d'idées qu'on reçoit ou de quelle manière on peut les grouper. Mais cela pose aussi des problèmes. Par exemple, vu que je viens de la vente, si je reçois une idée qui vient d'un employé de Colruyt Meilleur Prix, je peux me projeter depuis mon expérience. Je connais les gens, je sais à qui m'adresser pour que cette idée soit réalisée. Mais si je reçois une idée qui est de la logistique, alors je n'ai jamais travaillé dans ce domaine, je ne connais personne. Je suis obligé de poser des questions parfois idiotes pour comprendre la réalité. C'est compliqué. Avec la future organisation, en segmentant la responsabilité de l'enrichissement et de l'évaluation, et en la déléguant aux simplificateurs de travail, c'est mieux car ils seront directement en contact avec le lanceur d'idée. »

Selon certaines personnes interviewées, cette rigidité entraîne des risques de décalage entre les attentes du terrain, la structure de l'organisation et les ressources disponibles, notamment lorsque les initiatives intrapreneuriales ne sont pas suffisamment orientées vers des résultats pertinents pour l'entreprise. Par ailleurs, comme nous l'a expliqué un des employés, le management d'idées est un exercice parfois difficile, car il faut que les idées viennent répondre à un réel besoin et qu'elles correspondent aux ressources disponibles, ce qui nécessite une congruence assez rare sur le terrain.

« C'est une réponse que j'entends souvent : "Ce n'est pas sur notre roadmap ou on n'a pas les ressources." C'est la difficulté principale. On reçoit des idées pertinentes dans le contexte du magasin, mais dans la pratique de l'organisation, si on veut que les projets avancent, on doit segmenter. [...] Il faut savoir que le management d'idées, ce sont des gros pics. C'est un contexte qui est parfois difficile. Pour avoir une idée qui soit réalisable, on a besoin de 2 choses : 1° partir d'une problématique qui est réelle et 2° que l'idée reçue vienne se matcher parfaitement dans cette problématique. Mais cela arrive très rarement en fait. La majorité des idées réalisées viennent se greffer à des projets qui sont en cours ou sont des quick wins. »

De fait, bien que citée également parmi les leviers de l'intrapreneuriat, la transition vers la nouvelle forme d'organisation (prévue en 2023), avec une décentralisation vers des niveaux plus locaux, pourrait faire craindre l'apparition croissante de projets en doublons. Néanmoins, selon un des employés interrogés, ce risque serait limité car la plateforme IDNet continuera de jouer un rôle de centralisation pour permettre des liens entre les idées et la communication d'informations entre les différents simplificateurs de travail. Par ailleurs, le problème de décalage entre le point de vue de la recherche scientifique R&D et le point de vue plus financier et centré sur la rentabilité des projets à terme a également été abordé en interviews.

« Nous devons avancer vers une meilleure rationalisation des projets. Parfois, vous voyez que beaucoup d'équipes travaillent sur des projets qu'elles trouvent très intéressants et pourquoi pas ? Mais je pense qu'il faut être sûr de voir une valeur à long terme suffisamment importante sur le plan financier et stratégique. Et si cela ne crée pas de valeur, nous devons être en mesure de dire "Stop, arrêtons de l'explorer.", parce que ce n'est pas un projet pour Colruyt. De mon point de vue, la prise de décision sur l'arrêt d'un projet est encore trop lente, mais nous y travaillons. »

Deuxièmement, le **mindset de certains membres du personnel** pose parfois problème, notamment en raison de chocs entre des mentalités différentes et des objectifs pas toujours alignés, selon que le collaborateur se trouve sur le terrain, dans les magasins et l'opérationnel, qu'il appartienne au management,

à la stratégie et aux « bureaux » ou qu'il soit plutôt du côté R&D et département technique. Cela peut par exemple se marquer au niveau de l'intérêt pour les mesures liées à la Sustainability et à l'empreinte écologique du groupe. D'autres employés mentionnent le risque de dualité entre l'envie du management d'avancer sur des idées stratégiques d'innovation et la nécessité de mettre des processus formalisés en place, qui limitent la créativité et la liberté des employés pour innover en contexte de crises. De plus, la proposition d'idées par les employés du groupe via la plateforme IDNet serait marquée par une certaine forme d'érosion par rapport à l'enthousiasme initial. Enfin, le goût pour la routine et la résistance au changement font également partie des éléments évoqués par rapport à ce frein.

*« Au-delà des ressources disponibles, il y a le contexte de 2 réalités différentes : ce qui peut paraître parfois pour une évidence pour certains n'est pas forcément une évidence à réaliser, entre ceux sur le terrain et ceux des bureaux et/ou qui ont le pouvoir décisionnaire. »*

*« Certains ont tendance à dire qu'il s'agit d'une phase d'innovation, de sorte que la toute première fois, ils ne sont pas aussi compétents, ou ils pensent que cela ne sert à rien pour eux, que ce n'est pas nécessaire, surtout si le processus n'est pas bien intégré. Lorsque l'on décide de passer à l'échelle supérieure, cela peut être difficile, c'est un défi d'arriver à coordonner tout le monde. »*

*« C'est une dualité parce qu'on a le management, qui a la stratégie, les domaines etc. et ils veulent innover sur des choses très importantes. Donc le management prend des décisions pour faire certains projets qui peuvent venir de R&D, mais aussi de l'innovation. Et de l'autre côté, nous avons les employés, avec beaucoup d'idées et qui sont créatifs. Dans un monde idéal, les 2 peuvent exister côte à côte. Mais en réalité, ce n'est pas forcément le cas. C'est un défi pour les personnes impliquées dans la gestion de l'organisation et la stratégie. Elles doivent constamment changer en fonction de la situation. »*

*« Ce qu'on n'avait pas pensé à l'époque au niveau d'IDNet, c'est aussi un phénomène d'érosion. Il y a d'abord eu un boom car on a lancé une nouvelle plateforme, on a fait une campagne interne et on a reçu beaucoup d'idées les 2 premières années. Ensuite, il y a eu un phénomène d'érosion assez naturel, c'est-à-dire qu'une fois qu'on a proposé une idée, on ne va pas facilement venir la reproposez une 2<sup>e</sup> fois. »*

Troisièmement, le **volet de ressources**, notamment financières, est un frein abordé par plusieurs employés. Certains ont également mentionné le temps nécessaire pour faire avancer des projets, en lien avec la priorisation des objectifs et l'allocation des ressources via les roadmaps des départements.

*« Nous dépensons beaucoup d'argent pour les nombreuses personnes qui travaillent sur nos projets. Nous devons être un peu plus conscients de ce que nous faisons, sans dépenser moins d'argent pour l'innovation, mais en veillant simplement à ce que l'argent dépensé soit davantage consacré à la bonne innovation et aux bons projets. Colruyt Group a fait la différence au cours des 40 dernières années grâce à l'innovation. Nous devons donc continuer, surtout dans un monde où tout peut être commandé en ligne. »*

*« L'inconvénient d'être une grande entreprise, c'est qu'il faut beaucoup de temps. Ce n'est pas une exception qu'entre l'idée initiale, le développement, la preuve et la mise en œuvre, cela peut prendre au moins 3 ans, parfois 8 ans. [...] Il faut du temps et beaucoup d'énergie pour présenter son idée et pour faire bouger les gens. La gestion du changement est parfois très importante. C'est un très grand navire et il faut parfois changer de direction, cela prend plus de temps. C'est une logique qui relève de la physique. »*

*« Il y a aussi les pilotes, c'est quand on fait une innovation pour la première fois. Lorsque vous voyez, par exemple, WOW, c'est un succès, nous y croyons vraiment et nous voulons mettre cette innovation à l'échelle supérieure. Il faut alors beaucoup plus de ressources et, parfois, les ressources ne sont pas disponibles. Or, chaque business unit a une roadmap, c'est comme un planning des projets pour les 3 années à venir. Et on nous dit "C'est plein, nous n'avons plus la capacité d'ajouter d'autres projets en plus." »*

Quatrièmement, le **contexte actuel de crise** constitue aussi un frein pour certaines pratiques intrapreneuriales au sein de Colruyt Group, même si du côté R&D, certains préfèrent voir le verre « à moitié plein » et l'opportunité des crises pour l'innovation. De fait, la pandémie mondiale de Covid-19 a eu des effets importants sur les activités du groupe, de même que les inondations de juillet 2021 en Région wallonne. Par ailleurs, le conflit en Ukraine en 2022 a entraîné des pénuries de matières premières, avec une perturbation des chaînes de production et des obstacles logistiques. Dans cet environnement incertain, Colruyt Group s'est positionné en « gardien du budget du client », avec la pression que cet objectif entraîne au niveau de ses marges opérationnelles, la nécessité de prioriser les projets les plus rapidement rentables et de ne pas s'éloigner trop du core-business du groupe. La difficulté de recruter du personnel qualifié dans le contexte actuel de pénurie est également un élément récurrent dans les interviews.

« Le contexte du Covid-19 a rendu les choses assez difficiles pour la réalisation des idées. Pourquoi ? Parce qu'on va beaucoup plus cibler. Chez Colruyt, on est face à un problème de ressources, pas de liquidité. On n'a pas assez de gens pour les réaliser et on a pris du retard avec le Covid. Certains projets qui devaient arriver ont été ralentis et ils ont maintenant la priorité. Il y a un problème de recrutement de RH. C'est de manière générale, comme les bouchers, c'est difficile d'en trouver. »

« Avec la crise du Covid-19, nos magasins étaient vraiment sous pression. Dans le groupe Colruyt, tous les projets ont été suspendus et ceux qui étaient en bonne santé sont allés travailler dans les magasins. Pendant cette période, les business ont eu des idées vraiment créatives, par exemple, chez Collect&Go ou d'autres services d'e-commerce. Ils se sont demandés comment apporter plus de solutions aux clients et ils ont vraiment testé de nouveaux projets de manière très rapide, ils ont pu prendre des décisions de manière agile. Cela a été quand même positif, pour une partie. »

« La crise a eu beaucoup d'impacts sur Colruyt. Le risque est de se replier sur le basique, mais les crises nous poussent aussi à l'innovation parce que c'est ce qui fait la différence pour l'avenir. Si nous arrêtons d'innover pendant ce type de période, nous risquons de cesser d'être pertinents par rapport au marché. Selon moi, c'est une mauvaise façon de réagir. Nous sommes conscients que le secteur de la vente au détail est en difficulté, avec la concurrence et les marges faibles. Mais justement, nous devons faire la différence constamment et cela a toujours été comme cela. Je suis persuadé que les crises peuvent être envisagées comme des opportunités. Il ne faut jamais gaspiller une bonne crise. »

Cinquièmement, le frein suivant concerne le **secteur d'activité** dans lequel opère principalement Colruyt Group (la grande distribution), avec un contexte concurrentiel assez féroce en Belgique, qui rend difficile la collaboration et les échanges de données entre grandes entreprises qui souhaitent développer leur propre écosystème et se positionner sur les mêmes domaines-clés pour l'avenir. Par ailleurs, certains employés mentionnent également le fait que la R&D ne fasse pas partie du cœur de métier du groupe, mais qu'elle soit une activité de support.

« Nous avons déjà eu des réunions avec de grands groupes comme Proximus, KBC, Belfius, etc., qui sont aussi des constructeurs d'écosystèmes. Le problème est assez simple : nous voulons posséder notre paysage et ils veulent posséder le leur. Donc c'est plutôt difficile de collaborer vraiment et de partager ses données parce qu'il y a un risque de concurrence. Par exemple la mobilité, l'énergie, la santé, on est actif sur les mêmes secteurs avec des solutions différentes ou similaires, donc cela peut poser problème. »

« Vu la nature de l'activité de l'entreprise, faire de la R&D, ce n'est pas l'activité principale de l'entreprise, même si je pense que c'est très crucial, ce n'est pas l'activité principale. C'est en soutien, au service du groupe, il ne faut pas l'oublier. »

« Un des points négatifs pour moi de travailler dans un département R&D d'une entreprise où la R&D n'est pas le cœur de métier est que parfois nous avons l'impression que même si nous crions, ils ne nous entendent pas et que nous pourrions avoir plus d'impacts dans l'entreprise. Parfois, nous avons l'impression de devoir passer beaucoup de temps à évaluer et à défendre nos projets pour obtenir les accords nécessaires pour les mettre en œuvre. »

Enfin, sixièmement, le dernier levier, cité de manière récurrente en interviews, est lié à la **taille** importante **de l'entreprise**, qui est composée de différentes business units et de nombreux services/départements, ce qui entraînent régulièrement des problèmes de communication, des chevauchements au niveau des projets et des risques d'inefficience. Dans ce contexte organisationnel complexe, la question de la gouvernance est cruciale, tout particulièrement en lien avec la politique d'acquisition de marques et la croissance du groupe, qui a intégré en quelques années un grand nombre de nouveaux collaborateurs en son sein, avec parfois des cultures d'entreprise et des mindsets variés. Selon plusieurs employés interrogés, l'unité au sein de la diversité n'est pas toujours évidente à faire vivre au quotidien.

« Nous sommes une très grande entreprise belge, plus de 30 000 collaborateurs, c'est énorme, avec beaucoup de magasins partout sur le territoire dans toutes les régions. Même si dans le monde nous sommes une petite entreprise, pour la taille de la Belgique, c'est déjà très grand. »

« L'innovation par les employés, c'est dans l'ADN depuis le début, mais ensuite le groupe a énormément grandi, donc avec la croissance, on a plutôt eu besoin de processus bien définis. Peut-être la créativité a un peu diminué avec la croissance. Le management a donc réfléchi à des solutions à mettre en place pour stimuler l'innovation. Nous avons donc eu des objectifs pour mettre en place des dispositifs pour l'innovation grâce aux employés. Mais en fait, cela a toujours été au cœur du groupe Colruyt. »

« Un autre défi est que nous avons 4 équipes de R&D et qu'elles travaillent toutes sur leur propre domaine de recherche. Or, parfois, je m'aperçois qu'il y a des liens importants à faire entre les domaines de recherche, alors que les différents collaborateurs ne communiquent pas nécessairement entre eux par rapport à cela. La communication, c'est un vrai défi, surtout dans une entreprise aussi grande que la nôtre. »

Ce qui pose problème ? La communication, parfois trop tardive, parfois pas les bonnes personnes. Bien sûr, l'innovation est quelque chose d'incertain, vous ne savez pas encore si cela va fonctionner ou non, c'est toujours un risque. Et vous devez impliquer beaucoup de gens, mais cela dépend vraiment de leur état d'esprit. Vous avez besoin de gens à l'esprit ouvert, donc vous devez impliquer les bonnes personnes des bons services. C'est le défi. Il faut les impliquer au bon moment, et parfois il arrive qu'il y ait une innovation et que l'on oublie les personnes de ce service pour les informer, ce qui pose problème. »

« La structure est telle que si vous êtes dans une entreprise aussi grande que celle-ci, pour avoir des produits innovants et être suffisamment agile, ce n'est pas facile. C'est pour cette raison que nous sommes devenus une spin-off et, même maintenant, nous devons coopérer avec le grand groupe et cela peut être un facteur de blocage pour avoir de la vitesse. Vous avez beaucoup de personnes avec une opinion. Mais nous essayons de minimiser cet effet autant que possible, même si vu les sommes d'argent en jeu, il est logique qu'il faille beaucoup d'accords. Si vous êtes une entreprise de 30 personnes, ce serait plus rapide de mettre tout le monde d'accord car il y aurait moins de personnes pour décider. Mais d'un autre côté, ils n'auraient pas les possibilités que nous avons. C'est un équilibre à avoir. Nous essayons de tirer le meilleur parti de cette combinaison pour être aussi agile que possible au sein de notre grande entreprise. »

« Parfois, les employés pensent un peu trop dans leur propre niveau, au niveau de leurs tâches et responsabilités. Surtout si tu compares avec le scope entier de Colruyt Group. C'est une autre échelle et il faut penser pas seulement à court terme, mais aussi à long terme et au-delà des barrières entre les départements et services, même si on est très grand. [...] Avec les nouvelles entités - marques qui sont entrées dans le groupe, c'est parfois un peu difficile, parce qu'elles n'ont pas nécessairement la même culture d'entreprise, la même stabilité, ni le même historique que Colruyt Group. C'est vraiment le challenge. »

### 3.3. Sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat

#### 3.3.1. Chez AG Insurance

Tout d'abord, parmi les sources de motivation des employés par rapport à l'intrapreneuriat (voir synthèse visuelle en annexe II > 2.3.), nous relevons le **goût pour l'innovation**, la **curiosité** et l'envie de relever de **nouveaux défis**. Identifier et **saisir** des **opportunités** pour l'entreprise fait également partie des topics cités, de même que la nécessité de veille pour rester adapté au contexte VUCA. Capter de la valeur pour l'entreprise dans laquelle la personne est employée semble important, par exemple en capitalisant sur son expertise. De même, être capable d'expliquer les nouveautés dans un langage qui est compréhensible pour le business et savoir convaincre les autres employés en « vendant en interne son idée » sont également des éléments qui sont ressortis des interviews. Par ailleurs, pour un des employés interrogés, conserver une posture de **veille professionnelle** l'intéresse particulièrement, car cela nécessite de surveiller le marché pour anticiper les évolutions, s'informer des nouveautés, etc.

« Pour moi, personnellement, c'est avant tout la curiosité. Je n'arrive pas à gérer la routine, j'ai envie d'apprendre de nouvelles choses et je n'ai pas envie de refaire ce que je faisais hier. En plus, j'ai certaines qualités, notamment j'arrive à expliquer ces nouveautés dans une langue qui est compréhensible par le business. Quand j'arrive à identifier une opportunité, j'arrive aussi à la vendre en interne. Je peux plus ou moins anticiper ce qu'ils vont vouloir intégrer comme projets d'innovation et des choses où ils vont dire "C'est trop risqué, trop coûteux, ce n'est rien pour nous, etc." »

« Le goût de l'innovation et, l'habitude installée, c'est impossible en innovation. Le monde change si vite, il s'accélère encore au niveau de l'IA et des technologies, c'est même très difficile de pouvoir suivre. Il y a plein d'opportunités encore et c'est vraiment le gros challenge qui m'intéresse aussi. »

Ensuite, **travailler en mode agile**, avec un certain rythme, attire donc également certains intrapreneurs.

« Je pense que je suis dans un switch spot où je dis "J'ai l'impact, qui est à long terme, mais ce sont des petites choses sur lesquelles j'arrive à avancer, à réaliser des choses, ça avance en permanence." J'ai un certain rythme et je pense que si mes projets deviennent de nouveau trop grands et trop robustes, cela va m'ennuyer à un certain moment parce que je vais être confronté à des aspects que j'aime moins. »



Après, le fait d'**avoir** de la **crédibilité** et de la **confiance** de la part du management est également important pour plusieurs collaborateurs. Notons à ce sujet qu'il n'y a pas, à notre connaissance, chez AG Insurance de système individuel de rétribution par rapport à l'intrapreneuriat, seulement des formes de reconnaissance publique et symbolique pour de « beaux projets portés en équipe ».

*« Ce qui est intéressant, c'est quand tu commences à avoir la confiance : la compagnie a vu des projets qui ont du succès, tu deviens un peu le "sigle point of contact" et, en même temps, tu dois rester au courant avec tous ces changements technologiques, tu dois commencer à délivrer et recruter des gens. [...] C'est un challenge pour moi pour être sûr que l'équipe grandisse. »*

Se **sentir impliqué dans la stratégie** de l'entreprise revient également comme source de motivation récurrente, de même que le fait d'**avoir des opportunités d'évolution dans sa carrière professionnelle**, au niveau de la mobilité interne tant horizontale que verticale.

*« C'était quelque chose que je ne savais pas de moi-même mais dès que je commençais un job, j'avais très vite le sentiment que j'avais fait le tour. À chaque fois, j'étais assez proactive vis-à-vis de mon chef. J'ai toujours eu l'occasion tous les 2 - 3 ans d'avoir un complément à mon job ou de faire un mouvement interne ; de temps en temps vertical ; temps en temps horizontal. Mon but n'était pas de croître verticalement, mais simplement que le contenu de mon job m'intéressait. Ils m'ont toujours donné une opportunité, donc ce n'était pas nécessaire d'aller voir ailleurs, parce que le job me plaisait, et la Compagnie aussi, et les valeurs étaient vraiment partagées. »*

*« C'est ça que j'aime bien en travaillant chez AG. Même si on ne sait jamais ce qui va se passer, j'espère faire toute ma carrière ici. J'ai l'impression qu'il y a beaucoup d'opportunités et j'ai la chance d'avoir un manager qui me soutient bien tout le temps. »*

*« J'ai l'impression que les opportunités qu'on nous propose aussi font pour beaucoup. Il y a plusieurs collègues qui font part à leur manager, en toute transparence : "OK, moi j'ai fait le tour du département, j'ai envie de bouger, ...". Tout cela est pris en compte. »*

Enfin, une autre source de motivation abordée de manière récurrente dans les interviews concerne l'importance pour certains intrapreneurs d'**avoir un impact global sur l'entreprise**, en réalisant des projets importants avec beaucoup de valeur à long terme pour le groupe (même si cela n'est pas nécessairement perceptible à court terme).

*« Mais cela veut dire que les choses dont tu t'occupes, l'impact et la réalisation semblent petits et simples parce que c'est l'équipe avec laquelle tu l'as réalisée, c'est 10 personnes. Ils sont contents parce qu'ils ont gagné peut-être 30 % de leur temps. Mais l'impact global sur la société, il est petit. Cependant, si j'écrivais maintenant toutes les réalisations de ces 10 dernières années et l'impact que cela a, c'est probablement colossal. Il faut peut-être du temps pour que cela apparaisse. Effectivement, je me convainc à chaque fois que cela a beaucoup d'importance et de valeur à long terme, mais à court terme parfois tu n'as pas vraiment l'impression que cela apporte un super grand impact. Parce que tu essayes de faire cela à des échelles qui ne sont pas très risquées, qui commencent petit, qui démontrent qu'il y a une valeur là-dedans, puis tu donnes cela au suivant, qui va l'industrialiser, qui va en faire un produit entre guillemets sérieux. »*

### 3.3.2. Chez Proximus

Les sources de motivation des collaborateurs à s'investir dans les multiples dispositifs intrapreneuriaux proposés sont également nombreuses dans cette entreprise (voir synthèse visuelle en annexe III > 3.3.).

Tout d'abord, certains employés partent de la **perception d'un manque** - d'un besoin non comblé. Face à cela, ils ont envie de faire changer les choses, en faisant évoluer positivement leur entreprise. La **curiosité**, le **goût pour l'innovation et l'organisation** d'évènements, d'activités, etc. à destination des autres collaborateurs de Proximus sont également revenus de manière récurrente dans les interviews.

*« Déjà, quand je suis arrivé chez Proximus, je me suis dit qu'il manquait quelque chose en plus du boulot, un truc un peu sympa. Et puis, moi, j'ai toujours aimé le côté organisé, quand j'étais à l'unif, [...] cela me manquait aussi, ce côté organisateur - sympa. Je trouve que, dans le boulot, c'est important d'avoir une partie-composante un peu fun et c'est pour cela que, notre communauté, on la veut quand même fun. »*



« On a l'impression qu'on peut vraiment faire quelque chose dans la boîte, parce qu'on le fait. La dernière fois, tout l'ExCo est venu à notre évènement. C'était chouette. Ça donne aussi une bonne visibilité. Il y a toujours aussi un peu ce côté-là qu'il faut admettre. »

« Moi, au niveau de mon histoire, j'ai toujours fait de l'innovation. Je suis sorti de l'université [...], j'ai commencé dans une start-up. Une entreprise d'une personne et j'étais la 2<sup>e</sup>. C'était vraiment innovant, on devait tout faire, tout inventer. »

« C'est plus quelque chose de proche d'une curiosité naturelle, un intérêt pour la technologie en général. Déjà, à la base, une formation d'ingénieur, c'est comprendre le monde et comment la technologie peut l'améliorer. C'est toujours quelque chose qui m'a intéressé au cours de ma carrière, dans différents jobs. [...] J'ai trouvé ça passionnant de voir comment on peut appliquer de nouvelles technologies au sein de Proximus, qui est assez ouvert à cela. »

Ensuite, le **challenge de l'inconnu** semble séduire certains employés, ainsi que la possibilité de faire un break du boulot quotidien pendant quelques jours. Pour d'autres, l'attrait vient de la nécessité de tout faire, de **tout inventer** « **from scratch** », en partant d'une feuille blanche, un peu dans un état d'esprit de start-up. L'intrapreneuriat peut également leur permettre d'**apprendre de nouvelles choses**, tout en ayant la possibilité de s'appuyer sur leur « know how » et de sortir à l'occasion de leur zone de confort, de leur routine.

« En tout cas, ce qui est sûr, c'est que je ne sais pas dans 1 an sur quel projet je vais travailler, cela pourrait être un truc complètement nouveau sur le marché. C'est aussi ça qui est motivant. Je ne sais pas trop où je vais atterrir mais je sais que je vais apprendre de nouvelles choses et que je vais avoir un impact. »

« Dans l'organisation du CXC, on a plusieurs fonctions, mais, l'année prochaine, je referai la même parce que je sais comment cela fonctionne. J'aurai moins de questions à me poser, ce sera plus fluide et je pourrai mieux apprendre au suivant. Maintenant, cela ira plus vite, j'ai les adresses, je connais les process. »

« Je fais toujours quelque chose de nouveau, mais toujours dans le contexte telco. Il y a toujours une zone de confort, que je touche, mais je sors aussi de cette zone de confort. C'est quelque chose que j'aime beaucoup. »

Par ailleurs, plusieurs employés ont souligné l'importance pour eux d'avoir une **liberté** opérationnelle suffisante dans leur job et d'avoir l'impression d'**être les véritables owners** de leurs projets intrapreneuriaux.

« Il n'y a pas une gouvernance très poussée pour le CXC. On est libre de notre projet. On est vraiment les owners du Customer Experience Challenge ensemble avec les trainees. Donc, on peut vraiment décider de la direction que cela peut prendre. On a eu l'opportunité de revoir la structure du hackathon, on a cette liberté d'implémenter un peu ce qu'on veut. »

« Et je dirais aussi qu'on a cette liberté de se dire et de designer le futur. Ce n'est pas aussi routinier, tu peux vraiment suivre une idée et partir dans un aspect ou l'autre. C'est cela aussi que j'aime bien. »

« Ce qui me plaisait le plus, c'est la partie créative [...] - la satisfaction d'arriver à créer un produit que des millions de gens utilisent, dont j'ai des retours qu'ils sont satisfaits. Le fait d'avoir beaucoup d'autonomie, j'ai aussi le sentiment d'ownership, donc je me dis "C'est moi qui l'ai fait !". Même si c'est une équipe, je ne suis pas un petit maillon de la chaîne de plein de personnes qui ont décidé. [...] Là, j'étais beaucoup plus en charge des décisions, donc j'avais une grande satisfaction personnelle du résultat. »

« Je travaille dans un champ très large. J'ai l'opportunité de travailler sur de très grands projets. Le fait de travailler sur des choses innovantes et de créer me motive fortement. De plus, c'est un peu comme si je créais les règles moi-même de mon travail, j'ai de la liberté. Mais c'est vrai que parfois c'est difficile. Il faut beaucoup d'énergie pour toi et pour nourrir ton équipe pour l'innovation et les conduire à voir la lumière quand les choses se compliquent et deviennent plus sombres. »

Après, le fait d'**être reconnu pour ses actions** semblent également un facteur positif pour plusieurs employés, de même que de pouvoir avoir une certaine visibilité et de la crédibilité, en étant notamment capable de relever le challenge de « vendre son idée en interne ».

« C'est encore un peu bizarre parce qu'on est un peu une sorte de société interne qui doit trouver des clients internes pour leur vendre des projets qu'ils ne doivent pas vraiment payer. »

« Participer aux hackathons, cela peut être intéressant pour les employés pour leur carrière, leur visibilité, leur avancement, tout ça. Proposer des idées vis-à-vis du top-management. Et ils reçoivent un feedback sur les idées présentées, donc la satisfaction d'avoir un retour sur ce qu'ils ont pu créer. »

Pour d'autres, **s'engager en travaillant en équipe** est déterminant dans leur motivation. De fait, participer à des dispositifs intrapreneuriaux chez Proximus semble offrir de nombreuses opportunités de faire des **rencontres**, avec des profils de personnes parfois très différents par rapport au boulot quotidien. L'importance du networking au sein du groupe a été largement soulignée dans les interviews. Pouvoir nouer des contacts à l'extérieur de l'entreprise, notamment à l'international, semble également être apprécié.

*« Et le fait aussi que ces challenges touchent toute l'entreprise, c'est vraiment chouette parce que tu rencontres plein de personnes. C'est l'autre aspect un peu plus network et rencontres qui m'a attiré. »*

*« Déjà, il y avait le côté rencontrer des gens, sortir du Covid, faire des trucs en équipe avec des gens avec lesquels a priori on ne travaillerait pas du tout. C'était déjà chouette. Aussi travailler sur autre chose, apprendre le Design Thinking, que je n'avais jamais utilisé et que je ne connaissais pas. Et aussi faire un break du boulot, parce que c'est vraiment 3 jours où tu n'es pas au boulot. Tu as beau travaillé - ce sont des journées assez intenses, où tu sors et tu vas dans des endroits sympas, c'est vraiment un vrai break. Puis tu redémarras le boulot et tu as presque l'impression d'avoir pris des vacances, alors que non. »*

*« Je trouvais que c'était une occasion supplémentaire de collaborer avec les Management trainees de ma génération et aussi de celle d'au-dessus. C'est vrai qu'on a des liens, mais on ne travaille pas ensemble spécialement parce qu'on est tous divisé dans l'entreprise. »*

*« Les contacts internationaux, aussi. On n'est pas les seuls telco, il y a les autres aussi. Et j'ai un très grand réseau auprès des autres telcos, aussi avec les universités, j'aime beaucoup cela. »*

Ensuite, pour plusieurs collaborateurs, pouvoir apprendre de nouvelles choses est très important, grâce notamment à la **diversité de leur job** au sein de Proximus et des initiatives intrapreneuriales proposées.

*« Je peux aller très large. Je suis ingénieur, mais je ne fais plus d'engineering. Je fais du Business Development et du Marketing. Je touche tout et je touche beaucoup de gens dans la société. Certainement aussi grâce à Corporate Innovation, du C-Level jusqu'aux trainees. Je fais quelque chose de nouveau mais toujours dans le contexte telco. »*

*« La diversité du job et faire de nouvelles choses. Parfois "To boldly go where no one has ever gone before" - c'est une réplique de Star Trek, hein. Faire des choses qui n'ont encore jamais été faites. »*

*« J'ai eu envie de devenir coach parce que je m'intéressais au Design Thinking et que je connaissais bien. C'est un de mes domaines d'expertise, donc je savais l'enseigner. Je m'intéresse depuis longtemps au leadership et à la résolution de problèmes. J'ai envie d'aider les membres de mon équipe à grandir et à acquérir de l'expertise. Ce hackathon est pour moi une bonne opportunité pour permettre aux gens et à l'organisation d'apprendre et de rechercher des solutions innovantes ensemble. »*

*« Pour ce qui est de l'innovation, je pense que j'ai naturellement le mindset de l'entrepreneuriat. J'aime que les choses aillent vite, sans que ce soit toujours les mêmes tâches classiques (je n'aime pas trop la routine). J'aime les défis. »*

*« Je me suis dit que j'allais commencer par travailler dans une grande entreprise pour 2 raisons : pour acquérir de l'expérience et apprendre à gérer des équipes [...], pour développer mes compétences en management ; et pour apprendre la gouvernance dans un grand groupe, pour être inspiré. Par exemple, mon grand frère a préféré entrer directement dans l'entreprise familiale. Il n'a jamais rien connu/vu d'autre et il regarde les choses par la même fenêtre que mes parents, sans être capable de chercher à innover "out of the box". Moi, j'ai préféré partir voir le monde et collecter d'autres visions, avant de peut-être revenir un jour vers l'entrepreneuriat et/ou vers ce qu'on pourrait faire dans l'entreprise de ma famille. »*

Par ailleurs, certains collaborateurs, membres du management comme employés, ont insisté dans leur interview sur le fait d'avoir la possibilité d'**entreprendre en toute sécurité**, grâce à leur statut d'intrapreneur chez Proximus.

*« Il y a quand même le côté "Sécurité" : je travaille dans une entreprise, je suis en CDI, il y a peu de chance que je me fasse virer, sauf si je fais n'importe quoi. [...] Donc tu te dis "Est-ce que je suis prêt à tout plaquer pour lancer mon truc ?" J'y réfléchis quand même à 2 fois.*

*« Ce n'est pas avec mon argent que je joue. Mais c'est peut-être un peu trop cynique de dire cela. »*

*« J'ai pensé à un certain moment créer ma propre start-up mais ici, chez Proximus, je suis intrapreneur. Je ne dois pas mettre mon argent, j'ai beaucoup de moyens pour faire des choses, j'ai beaucoup de gens qui sont vraiment très très capables et j'aime bien cette société. C'est pour cela que je reste ici. [...] Je connais beaucoup de gens. J'ai mon réseau ici, mes copains. »*

« Plus jeune, c'est quelque chose que j'aurais aimé faire. Plus le temps passe, plus je me dis qu'il y a trop de risques et trop peu de rewards. Clairement, c'est un truc qui m'aurait plu et j'ai eu la chance à certains moments durant ma carrière d'avoir la liberté de l'entrepreneur sans la prise de risque personnel. L'inconvénient, c'est que je n'ai pas eu les revenus. Avec mon programme, j'ai géré cela pendant 10 ans et on a fait plein de trucs rigolos. J'avais une grande liberté et je prenais plein de décisions sans devoir impliquer plein de monde. J'avais des budgets importants à ma disposition, donc c'était très chouette. L'inconvénient d'intrapreneur c'est que les revenus n'allaient pas pour moi. Mais a priori ce n'était pas le problème. Cela m'importait peu de devenir riche. J'avais cette opportunité de prendre le risque de me planter, vu que ce n'est pas mon argent. »

Après, **avoir un impact global**, visible et durable sur l'entreprise et ses activités semble très important pour beaucoup de personnes interrogées.

« L'idée d'essayer d'avoir un impact, de faire quelque chose de concret qui soit intéressant, ou que les gens aiment bien, ou qui va avoir un effet à la longue (que ce soit le CXC ou autre chose), il y a quelque chose au bout. Ça me motive vraiment. Et puis, le côté aussi, c'est quelque chose en plus du boulot, ça change, c'est quelque chose d'autre. On le fait avec un autre groupe de personnes. »

« La satisfaction de te dire, que si quelque chose devient concret, tu peux te dire que c'est un peu grâce à toi, si tu n'avais pas été là, on n'aurait pas lancé ce genre de projets-là. »

« Moi, je trouve que cela me donne de l'énergie, déjà. Me dire "Ok, à quoi va ressembler le monde de demain et comment je peux y contribuer ?". Quel genre d'impact je peux avoir et vraiment venir avec de nouvelles idées. Pouvoir se dire qu'on a joué un rôle là-dedans, je trouve que cela donne beaucoup d'énergie et de motivation. »

Dans cette optique, certains employés ont souligné l'attrait que revêt pour eux le fait de pouvoir **participer à une compétition dans un environnement assez sécurisé**, où chacun a le droit d'échouer. Le format des challenges proposés par Proximus, sous forme d'évènements intenses pendant une courte durée, semble les séduire particulièrement.

« Moi, j'ai vraiment l'impression qu'ils participent d'abord parce que cela leur permet de sortir de leur routine. Ensuite, vu que c'est un évènement multidisciplinaire, ils rencontrent d'autres personnes. Cela sert un peu de compétition, mais dans un environnement qui est assez sécurisé ; c'est-à-dire que s'ils viennent avec des idées ne sont pas implémentables ou qui n'ont pas de valeur, ce n'est pas grave. C'est un peu considéré comme un jeu. Donc je pense que c'est aussi cet environnement sain et sécurisé qui fait qu'ils se disent "On peut y aller." »

« Je pense aussi que c'est l'intensité, l'énergie qui est mise dans l'évènement, sur une courte durée. C'est vraiment comme un hackathon, où tu es à fond dedans pendant quelques jours. Tu rencontres des personnes et tu collabores avec eux pendant 48h d'affilée, puis après tu as une 2<sup>e</sup> étape. Ça, je pense aussi que c'est un critère. Maintenant, on va faire un truc sympa chez Proximus. Après, je ne dis pas, ils se plaisent certainement très bien dans leur job. Mais c'est vraiment quelque chose qui donne du peps. C'est la cerise sur le gâteau, par rapport à leur travail. Et aussi le retour des autres personnes des autres années, très positif. On a un NPS très élevé, au-delà de 90, voire quasiment 100. »

Enfin, certaines personnes ont relevé parmi les facteurs de motivation le fait que le management propose une **vision claire**, avec une **centralisation des décisions** de manière **locale** en Belgique.

« Proximus arrive à faire tenir son centre de décision dans un seul bâtiment. De plus, le CEO a une bonne vision par rapport à l'innovation, très orienté solution et délivrance de produits vers le marché. C'est pour cela que je suis chez Proximus. »

« J'avais envie de découvrir une autre culture, un autre pays, d'avoir cette découverte, [...] dans une entreprise qui est ambitieuse et dont les centres de décision étaient locaux. Parce que c'est comme ça du coup que je peux avoir le plus d'impact. »

### 3.3.3. Chez AB InBev

Tout d'abord, une source de motivation régulièrement mentionnée dans les interviews et plutôt spécifique à AB InBev concerne la **passion** des personnes interrogées **pour les produits FMCG** en général et la **bière** en particulier (voir synthèse visuelle en annexe IV > 4.3.).

« Je savais que je voulais étudier la brasserie. Et je l'ai fait, puis pendant mes études, j'ai réalisé que je voulais étudier non seulement le produit et l'ingénierie, mais aussi la production. Pour moi, la bière est un produit très spécial, c'est vraiment un super produit. »

« En étant ingénieur agroalimentaire, la bière, c'est quand même un produit très intéressant parce que c'est hyper traditionnel, mais quelque part, c'est hyper dynamique aussi. »

« Quand j'ai cherché un nouvel emploi dans la stratégie, j'ai décidé qu'il fallait que ce soit quelque chose en rapport avec un produit, une marque ou une entreprise à laquelle je puisse m'identifier. Un de mes anciens étudiants travaillait chez SAB Miller, qui cherchait désespérément quelqu'un pour prendre la relève de McKinsey et mettre en place l'organisation. Il m'a donc vendu pour une caisse de bière. En effet, lorsque vous soumettiez votre CV à quelqu'un, il recevait de la bière en récompense pour avoir permis de recruter une nouvelle personne. »

« Moi je suis fan du produit, que ce soit une boisson, n'importe quoi, vraiment. Des vêtements, des meubles, ... Je trouve qu'il y a un truc assez génial de pouvoir développer un produit et de mettre dans les mains du consommateur et finalement de soit résoudre un problème pour le consommateur, soit résoudre un problème pour la boîte qui peut être un problème purement business. »

Ensuite, le **goût de l'innovation** est également une source de motivation régulièrement mise en avant par plusieurs employés, qui disent être attirés par la R&D, en lien avec leur parcours universitaire et leur **thèse de doctorat**. Parmi les avantages offerts par AB InBev dans ce domaine, ces personnes ont notamment souligné la **stabilité** pour l'obtention des **budgets** de recherche, le fait de pouvoir aborder des **problèmes complexes** en partant de vrais besoins de clients, ainsi que de contribuer à l'ingénierie de la valeur au sein d'un groupe international, avec des KPI liés à l'atteinte d'objectifs de Sustainability.

« J'aime bien faire de l'innovation. J'ai apprécié le temps passé à l'université, comme étudiant et en travaillant pour mon doctorat. Vous avez beaucoup de liberté. Mais après 3 ou 4 ans, tu dois trouver de nouveaux budgets et il n'y a jamais la certitude de pouvoir rester après cela. Tu ne sais pas facilement te projeter à moyen ou long terme. »

« J'ai toujours été intéressé par la recherche. Quand j'ai fini mon doctorat, j'ai réalisé que je voulais travailler sur des projets avec une vraie mise en œuvre. Quand vous travaillez dans un doctorat, c'est plus fondamental, j'étais un peu frustré par rapport à cela. Parfois, c'est un travail important, mais cela peut prendre une éternité pour réellement faire une différence. C'est une échelle microscopique. En travaillant chez AB InBev, je voulais pouvoir voir les résultats de ma recherche à court ou moyen terme, de manière plus réelle et plus rapide. »

« Quand j'ai fait ma thèse, c'était très orienté académique pur. Mais je me suis rendu compte que le volet interaction avec le consommateur, avec la vie réelle, il peut manquer, donc c'est pour cela aussi que j'ai choisi de passer plutôt dans l'innovation privée, parce que je savais que je pourrais rester dans la recherche mais au service de quelque chose de très concret, d'un produit qui répond vraiment à un besoin du consommateur. »

« J'aime bien regarder des problèmes et les résoudre. Ou essayer de trouver une solution pour les clients dans une approche très structurée et scientifique. À l'université, je faisais de la R&D, mais c'était loin de tout, loin de la réalité du marché. C'est difficile d'expliquer aux gens ce que vous faites parce qu'ils n'ont pas l'expertise pour comprendre pourquoi c'est précieux. Chez AB InBev, une des choses que j'aime faire ici, c'est que vous faites toujours le développement, mais c'est plus concret, on part de vrais problèmes qui existent pour les gens. Je peux plus facilement expliquer ce que je fais. En innovant, j'apporte quelque chose sur le marché que les gens pourront reconnaître. »

« Ce que j'aime, c'est le défi. Nous travaillons sur ce que nous savons que le consommateur veut ou sur ce qui est important pour lui. Souvent, à l'université, j'ai senti que je travaillais sur des problèmes qui n'étaient pas vraiment un problème pour les consommateurs. À ce stade, c'est plus fondamental de comprendre les fondements. C'est du long terme et cela ne résout peut-être même pas un vrai problème. Le travail que nous faisons ici, nous nous intéressons vraiment au consommateur, et pas seulement pour proposer un nouveau produit. Moi, je ne développe pas de nouvelles bières. Je travaille sur des choses que nous savons simples pour les consommateurs, par exemple la gestion du recyclage des packaging, les matériaux, etc. C'est aussi important pour les gens aujourd'hui, la durabilité. Nous voulons que les gens apprécient nos produits, mais également qu'ils sachent que nous réfléchissons à notre impact sur l'environnement. »



Ensuite, certains employés mentionnent le fait de pouvoir **développer leurs compétences entrepreneuriales**, par exemple en pouvant monter leur propre boîte à l'intérieur d'AB InBev. **Acquérir de l'expérience**, des connaissances et développer un réseau sur le terrain sont également des éléments qui motivent certaines des personnes interrogées.

*« Si vous avez la bonne idée, que vous résolvez un problème et qu'il y a une grande opportunité à saisir, vous pouvez proposer. Ensuite, vous verrez que vous pouvez même créer votre propre entreprise au sein d'AB InBev, parce que l'équipe de direction vous soutient et que vous suivez les étapes de la création de votre entreprise. »*

*« J'aime ce que je fais et je commence à remarquer qu'après 10 ans d'expertise, les gens me connaissent, savent pour quelles questions je peux les aider. Et moi, je sais comment mes collègues travaillent, je sais collaborer avec les autres. Je trouve cela confortable et intéressant. »*

Après, une autre source de motivation mise en avant lors des interviews concerne le fait d'**avoir des opportunités d'évolution dans sa carrière professionnelle** au sein du groupe grâce à de la mobilité en interne, via une rotation tous les 3 ans environ si l'employé le mérite. Certaines personnes soulignent également la possibilité de grandir et de monter en compétences en apprenant de nouvelles choses. L'échelle mondiale d'AB InBev permet aussi pour certains de bénéficier d'expériences internationales.

*« AB InBev a un programme trainee. Après mes études de bioingénieur, j'ai fait une année de Management, puis j'ai voulu faire une combinaison des 2. Donc je suis allé dans la brasserie, et je voulais peut-être ensuite faire des expériences internationales. J'ai choisi cette entreprise parce qu'il y avait beaucoup de possibilités. J'aimais bien la culture, donc j'ai postulé dans les opérations, j'étais dans la brasserie. Après, je voulais voir quelque chose de complètement différent, comprendre c'est quoi la stratégie, comment cela fonctionne, ce grand bateau, comment on le bouge. »*

*« Il y a de la place pour cet état d'esprit d'entreprendre. Vous créez votre propre carrière. C'est très important chez AB InBev et c'est ce qui m'a attiré dans l'entreprise. La mobilité possible. »*

*« Moi, j'aimerais avoir une carrière riche, avec beaucoup d'expériences différentes. C'est pour cela que j'aime bien AB InBev, parce que je peux essayer différentes fonctions et trouver ce que j'aime le mieux. »*

Dans ce contexte d'apprentissage et de croissance, plusieurs personnes, employés comme membres du management ont mentionné le fait que leur fonction actuelle au sein du groupe leur permet de **tirer parti de leurs échecs passés**, pour avancer dans leur carrière.

*« Avant mon doctorat, j'étais dans une start-up avec un professeur et je faisais de la validation d'une technologie. J'ai essayé cela et j'ai échoué, mais j'ai beaucoup appris. C'est vrai que ce n'est pas agréable d'échouer. [...] Mais ce n'est pas un domaine personnel, c'est juste quelque chose que vous apprenez et j'ai invalidé la technologie d'un point de vue financier. Donc ce n'était pas viable, c'était un très bon aperçu. J'ai appris beaucoup de ce trajet et j'ai pu emmener cette expérience avec moi dans mes emplois suivants. Cette expérience m'a appris à être très rationnel dans l'abandon des projets. Donc, si cela ne fonctionne pas, il suffit de le tuer et de passer ensuite au prochain projet. [...] Je pense qu'en Belgique, les gens ont peur d'échouer en tant qu'entrepreneurs. Aux États-Unis, c'est un état d'esprit différent. Par exemple, les capitalistes n'investissent jamais dans quelqu'un qui n'a pas échoué au moins 3 fois, et c'est quelque chose que nous devons avoir, surtout pour encourager l'esprit d'entreprendre. En Belgique aussi, c'est de permettre aux gens de prendre le risque d'échouer car, après avoir échoué, s'ils apprennent de l'échec, ils vont être tellement plus efficaces et tellement meilleurs dans la prise de décisions. »*

*« J'ai toujours été consultant, mais j'ai aussi créé des start-up. J'ai beaucoup appris, mais à un moment donné, je me suis dit "Ok, j'ai appris du monde extérieur mais, avec AB InBev, j'ai l'occasion d'apprendre comment l'innovation se fait dans les grandes entreprises", ce qui est vraiment passionnant à voir. Et puis, de l'extérieur, j'ai pu apporter ma pierre à l'édifice. C'est donc là que les deux se sont rencontrés et que j'ai créé mon propre rôle. On m'a donné le titre du poste, mais il n'y avait pas d'équipe, j'ai donc créé deux nouvelles équipes. [...] Grâce à ce programme et au soutien de l'équipe de direction, nous avons déjà un pipeline de 40 millions d'innovations. »*

*« J'aimerais que les gens conçoivent les bons tests et exécutent à chaque fois ces tests pour valider si leurs hypothèses sont correctes. Mais certaines personnes sont amoureuses de leur solution et ne font pas les bonnes recherches. Pourtant, la méthode est là : élaborez vos hypothèses, validez-les et tirez-en des enseignements, même si c'est pour dire que c'est un échec. Nous devons faire parfois des choses qui échouent pour pouvoir ensuite en tirer des leçons, en encodant les informations dans la base de données d'innovations. Si les employés faisaient cela, dans 2 ou 3 ans, AB InBev serait une super machine à innover. »*



*« Je me suis lancé dans l'aventure et j'y suis toujours 12 ans plus tard, mais c'était plus un accident qu'un plan. Il a juste fallu quelques déplacements internes pour atteindre les postes et créer les rôles que je trouvais passionnants. Et je pense que la grande chance que j'ai eue tout au long de ce parcours, c'est aussi les revers. Ce n'est pas toujours un chemin sans embûches, mais je pense que si vous arrivez avec une proposition suffisamment bonne, une réelle opportunité d'affaires, parfois on a la chance de voir se créer des rôles qui n'existaient pas auparavant et on a l'opportunité chez AB InBev d'avoir d'excellents sponsors au sein du top-management. »*

*« Cette flexibilité, du moins dans le domaine où je travaille, est vraiment inspirante. L'échec devient alors un succès, car ce n'est pas un échec si vous invalidez quelque chose mais que vous venez de prendre la bonne décision commerciale. »*

Par ailleurs, en lien notamment avec les « 10 principes » d'AB InBev, plusieurs personnes soulignent l'importance pour elles d'**avoir un vrai sentiment d'ownership** par rapport à leurs projets, avec la satisfaction d'avoir créé quelque chose par elles-mêmes. Elles apprécient notamment le fait de pouvoir résoudre des problèmes complexes avec des solutions qu'il faut créer, en bénéficiant de suffisamment de liberté, quitte à faire face à des revers pour apprendre.

*« La motivation, je pense que c'est un peu la même chose pour tout le monde. Avoir quelque chose qui est propre à toi. Quand tu fais des projets pour toi, la motivation est double. Cela ne signifie pas que je ne suis pas motivé par le reste du boulot. Mais c'est la passion et aussi, c'est un challenge. La vie offre des possibilités et je ne veux pas avoir de regrets. Les opportunités pour apprendre sont énormes. »*

*« Moi c'est pour cela que je travaille dans l'innovation et la R&D, c'est pour être capable de développer un produit et de dire que c'est moi qui l'ai développé et que le consommateur peut l'utiliser. Et quand je dis le consommateur, ma plus grande fierté, c'est quand des gens que je connais, ma famille, mes amis vont goûter un de mes produits. Ils vont me dire "J'aime" ou "Je n'aime pas". C'est cette interaction-là que j'aime beaucoup, donc c'est pour ça que je me suis lancé dans l'innovation. »*

*« Avant cela, j'ai travaillé dans des start-up. Créer, c'est toujours façonner quelque chose de nouveau, passer de rien à quelque chose. J'ai créé des entreprises complètes, certaines ont échoué, mais d'autres ont eu l'occasion de réussir. C'était vraiment passionnant. »*

*« Aujourd'hui, je construis tout. Mais ensuite, lorsqu'il faut l'exécuter, quelqu'un d'autre est bien mieux placé pour le faire. J'aime cette liberté créative de travailler dans le chaos et de façonner l'avenir. Dans tout projet, il y a sûrement des revers, mais je sais qu'il y a aussi des succès potentiels. J'ai un niveau de résilience assez élevé pour ne pas abandonner et il y a toujours quelque chose qui vous excite et vous rend curieux et, la curiosité, je pense, aide vraiment à continuer parce que lorsque quelque chose ne fonctionne pas, vous voulez comprendre pourquoi et comment vous pouvez faire en sorte de trouver une solution. »*

*« C'est résoudre des problèmes complexes. Ce n'est pas juste faire de la maintenance. J'aime qu'il y ait des problèmes complexes pour lesquels nous ne connaissons pas encore la solution et qui ne sont pas évidents. Cela crée beaucoup de collaboration. »*

*« Lorsque j'ai été embauché, j'avais presque peur d'être licencié avant d'être embauché, parce que la façon dont je me présentais était que je n'aimais pas vraiment la structure et le processus. J'aime les mettre en place, mais je n'aime pas vivre en fonction de cela. Donc, si vous me donnez le rôle idéal, j'arrive avec beaucoup d'ambiguïté, pour challenger l'organisation, en ciblant le défi à résoudre, le problème dans l'entreprise. [...] Personne n'a jamais fait ce voyage, cet apprentissage avant dans l'entreprise, c'était cela qui m'intéressait. »*

*« L'un des grands avantages d'AB InBev est que si vous pouvez démontrer qu'il existe une opportunité, vous bénéficiez d'une grande liberté pour l'explorer et, tant que vous livrez, tant que vous faites les bases de votre travail, il y a beaucoup de liberté pour explorer le reste. Par exemple, je peux presque faire ce que je veux sur 80 % tant que je fais 20 %. »*

Ensuite, comme pour les autres entreprises, une autre source de motivation assez récurrente chez AB InBev concerne le fait d'**avoir de l'impact sur l'entreprise**. Cela signifie pouvoir « changer les choses », en ayant une influence visible à long terme au niveau des activités du groupe par rapport au secteur et à la planète, avec le soutien du management.

*« Je peux travailler sur le développement. Je peux proposer de nouvelles choses, je peux innover. Je peux changer les choses dans l'industrie. C'est pour cela que je suis là. »*

*« Quand j'ai terminé mon doctorat, je voulais passer à l'industrie. Je ne voulais pas rester dans le milieu universitaire. [...] Je m'intéressais à tous les types d'industrie, mais je savais que je ne voulais pas*

*aller dans une sorte d'environnement de laboratoire trop artificiel. Je voulais passer à l'industrie et faire quelque chose où je pourrais avoir un impact visible et à long terme par rapport au secteur et au monde. [...] J'ai vu qu'avec AB InBev, je pourrais vraiment avoir un impact parce que c'est une grande entreprise, elle a beaucoup de moyens et beaucoup d'influence. Et quand vous innovez dans cet espace, cela peut avoir un grand impact sur les affaires du monde, sur la durabilité et sur les gens. »*

*« Dans mon cas, nous diminuons le coût de notre emballage, ce qui signifie que vous pouvez toujours faire plus de marge sur le produit. Donc oui, nous apportons vraiment de la valeur à l'entreprise et c'est ce qui me motive à travailler très dur pour cela. »*

*« Ce que je veux par rapport au poste que j'ai maintenant, c'est laisser quelque chose qui sera encore là dans 10 années. Faire quelque chose de bien, avec l'équipe bien-sûr, et laisser le poste mieux qu'il ne l'était quand j'ai commencé. Si j'ai bien fait ce que je devais, je sais que le Senior Management va me supporter pour aller plus loin. »*

**Avoir de l'impact sur le monde** extérieur en termes de **durabilité** et de **gouvernance** avec une perspective à long terme semble également important.

*« Donc nous devons faire en sorte d'améliorer notre empreinte écologique, autant que possible. Et c'est une bonne motivation pour travailler dans l'innovation, non ? Parce qu'en fin de compte, nous avons tous besoin de travailler sur ce genre de choses, dans toutes les industries. Nous travaillons pour avoir une meilleure vie dans le futur pour nous, pour nos enfants, pour nos petits-enfants, pour tout le monde. »*

*« Je vois l'impact de ce que nous faisons dans la vie de tout le monde au quotidien et aussi pour l'avenir, et ça, c'est important pour moi. »*

*« Je pense donc que c'est là tout le défi de la gestion des parties prenantes et parfois de la politique. Pour moi, c'est passionnant de naviguer dans cet environnement, de s'assurer que l'on a les bonnes personnes à bord pour mener à bien le projet. Il faut s'assurer que les distracteurs deviennent des partisans ou, au moins, qu'ils deviennent neutres, pour ensuite mettre en œuvre le projet et trouver les bonnes personnes pour le reprendre et le mener à son terme, en leur donnant les moyens de réussir. C'est là le point de passage de relais. »*

Après, plusieurs employés soulignent l'avantage de la **sécurité** en tant qu'intrapreneurs par rapport à la prise de risque personnelle. Certains ont mentionné l'attrait de pouvoir développer des pratiques entrepreneuriales accompagnées, en faisant partie d'une équipe, au sein d'un groupe qui encadre et fixe des limites, afin de conserver un bon équilibre vie privée-vie professionnelle.

*« L'intrapreneuriat pour moi, c'est faire de l'innovation en apportant des idées techniques et donc de la valeur pour mon entreprise. [...] Je prends des risques mais pas avec mon argent. Je serais trop hésitant si je devais être entrepreneur seul. Je passerais trop de temps sur l'idée et je n'oserais pas prendre les décisions pour avancer. C'est plus facile pour moi avec un cadrage de l'entreprise. Ce n'est pas moi qui décide au final. »*

*« Construire ma propre boîte, ce n'est pas pour moi. Je ne pense pas que j'ai la fibre. Pour certaines parties de l'entrepreneuriat (commerciale ou finance), je ne me sens pas prêt pour faire cela. Donc le faire en intrapreneur, c'est une façon de le faire avec des collègues, d'être accompagné, c'est un peu plus safe, comme dans un cocon. Et c'est aussi moins risqué parce que, si ton projet plante en entrepreneuriat, il faudra en faire un nouveau et tout reconstruire. En intrapreneuriat, si tu plantes, tu as toujours tes autres projets qui sont plus cools, business, donc tu peux switcher sur des trucs très risqués et des trucs plus confortables. L'entrepreneuriat seul, c'est un niveau de stress et de complexité qui me fait peur. »*

*« Chez AB InBev, j'ai un meilleur équilibre entre ma vie professionnelle et ma vie privée, par rapport à quand j'étais consultant, parce que l'entreprise me met des limites tout en me donnant de la liberté. [...] Lorsqu'on a sa propre entreprise, on a tendance à s'enthousiasmer pour les choses et cela me ramène presque à l'époque où j'étais étudiant : il n'y a pas de fin, on travaille le soir et les week-ends, parce que ça ne finit jamais, il y a toujours quelque chose à faire. Chez AB InBev, je sais que je ne peux pas déranger mes collègues après 18h ou 19h ou le week-end. Notre équipe est assez solide pour découvrir les problèmes le lundi matin et les gérer ensemble. Si vous êtes tout seul, vous continuez d'avancer. Et je pense qu'il n'est pas forcément sain de ne pas savoir quand s'arrêter. »*

Enfin, le fait de **relever de nouveaux défis** et la **diversité du job** d'intrapreneur au sein d'AB InBev semblent séduire, par la polyvalence possible des projets d'innovation, qui permet à certains d'éviter la routine, de sortir de leur zone de confort, de défier le statut quo et/ou de continuer à grandir tout au long de leur carrière.

« On ne s'ennuie jamais. [...] Ce que j'aime bien dans mon boulot actuel, c'est comprendre comment fonctionne une entreprise, qui prend la décision, qu'est-ce que ça veut dire "traduire une stratégie dans la réalité", et d'un autre côté, trouver des problèmes, tu ne les résous pas mais tu aides les gens à comprendre pourquoi le problème est là et comment on peut les aider à résoudre le problème. C'est un peu du leadership. Ça, j'adore, c'est très intéressant. »

« Je pense que la variation, si ça te permet aussi de grandir dans le sens où si tu as envie de pousser une idée, il va forcément falloir à un moment donné que tu la confrontes avec des gens des finances, de la vente et/ou de la production et donc, en étant intrapreneur, cela te permet d'ouvrir ton réseau, de connecter un peu plus et de gagner en compétences, en tout cas en connaissances. Et potentiellement d'aller discuter avec des gens qui sont dans des autres zones et parfois des autres boîtes. Je pense qu'il y a aussi un volet qu'on ne met pas toujours en avant sur l'intrapreneuriat ou l'innovation mais qui est finalement que cela te permet de grandir, d'étendre ton réseau et, si tu ne le fais bien, si tes idées sont bonnes, cela te permet de grandir dans la boîte. Donc il y a aussi ces progressions, cette évolution et cette diversité des jobs qui sont offerts quand tu fais de l'innovation. [...] Cela permet de faire briller des idées, de générer beaucoup de chiffres, mais aussi de diversifier son parcours et ses collègues. »

« Le truc de l'innovation, c'est que c'est « cross-fonctionnel ». Si tu veux apprendre beaucoup de choses, c'est là que tu peux le faire. Si tu fais quelques boulots, par exemple dans le marketing, le sales ou les opérations, tu as aussi beaucoup de choses à apprendre mais tu as un focus. Si tu es dans la brasserie, tu fais de la bière. Ok, tu as des projets, peut-être l'innovation qui vient et tu peux apprendre. Mais l'innovation, c'est vraiment quelque chose de nouveau, ça commence toujours par une idée. Puis, pour faire l'idée en réalité, tu as besoin de tout le monde. Donc si tu ne sais pas quoi faire et que tu veux apprendre beaucoup, c'est très intéressant d'aller dans l'innovation. »

« J'ai fait une thèse de doctorat, ensuite, même en étant au sommet de notre organisation, je suis toujours en train de défier le statu quo. Moi, je n'aime pas trop les routines existantes, c'est facile pour moi d'abandonner quelque chose si je vois qu'il y a une meilleure façon de faire. Alors que beaucoup de gens ont une mentalité plus conservatrice, je pense que je ne suis pas lié aux traditions au niveau des procédures. Dans ma façon de travailler, je m'adapte très rapidement. Je pense que c'est un atout dans l'innovation. »

« Moi, c'est ce qui me plaît, le côté nouveauté et renouvelé parce que même si on travaille sur de la bière, tu vas me dire, c'est toujours le même produit, mais c'est toujours sur des problématiques différentes. C'est toujours avec des équipes différentes, donc il y a un renouvellement constant et même au sein d'une journée ou d'une semaine, tu vas travailler sur des problématiques complètement différentes. Tu ne t'ennuies jamais en fait, et si tu bloques sur un de tes projets, tu en as un autre qui se redresse. Je trouve que l'innovation, c'est un job où il y a une bonne balance entre atteindre ses objectifs et construire une stratégie pour y arriver. Bizarrement, quand tu te lèves le matin, tu ne sais pas forcément ce que tu vas avoir fait le soir, mais au moins tu sais que tu auras fait des choses intéressantes. »

### 3.3.4. Chez Colruyt Group

Tout d'abord, au niveau des sources de motivation des employés à s'investir dans des pratiques intrapreneuriales (voir synthèse visuelle en annexe V > 5.3.), un élément particulièrement récurrent lors des interviews concerne l'**attachement** des collaborateurs **au groupe et à ses valeurs**. Les personnes interrogées ont également mentionné la réputation de Colruyt Group et leur envie de contribuer au collectif et d'améliorer leur travail.

« Je suis tombé dans la marmite quand j'étais petit, parce que mon papa travaillait chez Colruyt. J'ai commencé comme étudiant. [...] Je me plaisais bien dans l'ambiance des magasins. Je sais qu'il y a des possibilités de grandir au sein de Colruyt Group en interne et je vais voir ce que cela va donner. »

« Quand j'étais enfant, j'aimais bien aller au magasin Colruyt avec mes parents et j'ai toujours dit qu'un jour je travaillerais chez Colruyt. [...] En secondaire, nous avons visité Colruyt et on nous a expliqué ce qu'étaient les énergies renouvelables et toutes les innovations. Cela m'a beaucoup intéressé. »

« Moi je suis vraiment un Colruyt Man pur et dur, c'est clair. Je me vois chez Colruyt pour toute ma carrière parce que je suis vraiment très attaché aux valeurs du groupe, très ancré aussi dans les magasins. »

« Je crois vraiment aux valeurs de l'entreprise. C'est une organisation axée sur les valeurs et qui investit beaucoup dans les personnes. [...] Colruyt Group investit dans le développement personnel et donne la possibilité d'essayer plusieurs emplois, afin que vous puissiez acquérir les compétences dont vous avez besoin pour travailler. C'est une entreprise très authentique. »

« J'ai l'impression qu'il y a encore beaucoup de choses intéressantes à faire chez Colruyt Group. Je crois vraiment aux valeurs de l'entreprise, à l'état d'esprit selon lequel on a des chances de développer des hard skills au niveau personnel et il y a encore beaucoup de défis intéressants à relever au niveau de l'innovation. »

« En raison de mes propres valeurs aussi. Avant, je travaillais dans le secteur public et cela me fait du sens de bien faire quelque chose pour la société. C'est quelque chose qui vaut aussi pour beaucoup de collaborateurs chez Colruyt Group, parce qu'il y a beaucoup de gens qui pensent un peu la même chose, qui aimeraient bien faire aussi quelque chose pour la communauté ou pour l'écologie ; c'est une sorte de common feeling. »

« Colruyt Group a une excellente réputation au niveau de la durabilité, c'est vraiment une entreprise qui a ses propres valeurs et sa propre identité, cela correspond aux miennes. Cela m'a bien attiré et je voulais travailler pour une entreprise qui avait des valeurs et aussi une sorte de valeur ajoutée au niveau de la durabilité, au niveau de la société. »

« Les collaborateurs proposent des idées sur la plateforme parce qu'ils y croient. On a également quelques personnes qui pensent que cela peut aussi leur simplifier la vie au quotidien sur le terrain. [...] Ils y croient, ils sont réellement convaincus de la problématique et que leur proposition peut apporter une amélioration pour eux, pour le client et pour la firme. »

Ensuite, l'**autonomie** et la **liberté** dont peuvent jouir les employés au niveau des dispositifs intrapreneuriaux proposés par Colruyt Group constituent des sources motivation régulièrement citées, en lien avec la possibilité de grandir au sein de l'entreprise et le goût pour la relation avec les clients, l'opérationnel et le concret.

« Chez Colruyt, j'ai toujours eu la possibilité de grandir et d'avoir un certain niveau d'autonomie dans mon travail et aussi pour donner mon avis. Colruyt Group a une culture ouverte aux nouvelles idées. »

« Chez Colruyt Group, le personnel est toujours super important. Il y a des gens qui travaillent depuis plus de 30 ans chez nous, ce n'est vraiment pas une exception, parce qu'en fait l'organisation est assez grande. On sait facilement switcher entre les différents jobs, donc c'est vraiment encouragé aussi. Aussi au niveau du développement personnel, on encourage bien comment on peut trouver un équilibre entre le travail et le bien-être. »

« Mon travail est très enrichissant car c'est très dans la relation avec les clients. En plus, j'ai la liberté d'aller à l'extérieur, de rencontrer de nouveaux partenaires, de faire de nouvelles rencontres. »

Après, une autre source de motivation largement abordée en interview concerne la **variété des jobs** possibles au sein du groupe, grâce à des opportunités de mobilité entre les entités pour faire de nouvelles expériences, **relever des défis variés** et travailler sur des projets parfois très différents, en ayant la possibilité d'apporter une valeur ajoutée grâce à son background personnel.

« Après 17 ans de magasins Colruyt, j'avais envie d'aller découvrir autre chose de Colruyt Group et donc avec IDNet, j'en avais la possibilité. [...] Donc c'était une sorte de match entre l'ancrage des valeurs et un petit peu de modernité, avec un contexte Colruyt Group en général. C'est cela qui m'a fait aller vers cette direction-là. [...] J'adore être au contact des bonnes idées et mon petit péché mignon, ce sont les petites idées qui n'ont l'air de rien, mais qui en fait à la fois simplifie la vie des travailleurs et qui également apportent une réelle plus-value à la firme, un gain d'efficacité. Quand on a ces 3 matchs-là, je trouve ça extraordinaire. Pas besoin de révolutionner tout, juste parfois des choses venant des gens de terrain. »

« Il y a beaucoup de nouveautés. Vous apportez une valeur ajoutée d'une manière différente, toujours dans le respect de l'histoire, mais c'est quelque chose de nouveau. C'est l'ambition principale : apporter de la valeur pour les clients, les employés ou Colruyt Group. C'est agréable de travailler avec de nouvelles choses où vous pouvez ajouter de la valeur et voir pourquoi quelque chose fonctionne, ou pourquoi quelque chose ne fonctionne pas. »

« Nous avons une très grande variété de types de projets sur lesquels nous travaillons, donc c'est vraiment agréable de travailler pour Colruyt Group. Je pense que tout le monde, s'il le pouvait, choisirait de travailler sur de nouvelles choses et de nouvelles innovations. Surtout que ceux qui travaillent dans notre secteur sont passionnés par les nouvelles choses. »

« Je suis habitué à avoir constamment du changement dans mon job. C'est quelque chose que j'adore, les nouvelles choses, le changement, et quand on livre déjà en pensant aux prochaines étapes et en réinventant toujours les choses. »

« C'est très intéressant parce que c'est plutôt stratégique et c'est une très bonne opportunité pour faire connaissance avec le groupe parce que nous sommes très larges. Il y a beaucoup de business et c'est aussi intéressant. [...] Je dis toujours la gestion du risque et l'innovation, c'est la même chose, c'est la même médaille mais ce sont des autres côtés. J'aime vraiment l'innovation pour apporter de la valeur. »



*« Ce que j'aime dans mon travail aujourd'hui, c'est le fait qu'il s'agit d'un groupe si diversifié avec beaucoup de défis aussi parce que nous devons vraiment repenser nos modèles d'entreprise et repenser la façon dont nous existerons dans 10 ou 20 ans dans un monde qui change si vite. C'est vraiment réfléchir à la façon dont nous pouvons, en tant qu'entreprise, faire ce que nous voulons. C'est en fait assez local, parce que la Belgique est notre marché principal. Comment pouvons-nous repenser nos modèles et rester pertinents ? Au niveau de l'innovation, comment pouvons-nous nous assurer que nous faisons des projets qui apportent des changements positifs et qui feront une différence ? »*

Par ailleurs, pouvoir bénéficier d'une certaine **sécurité pour entreprendre** au sein du groupe, avec de la stabilité, des moyens à disposition et un équilibre correct entre vie privée et vie professionnelle, semble également séduire plusieurs des employés interrogés.

*« Vous avez plus de moyens pour entreprendre dans une grande entreprise. Vous pouvez avoir une équipe avec de l'expertise. Ce serait vraiment difficile de faire cela tout seul en dehors de Colruyt Group. Moi, je suis juste le chef de projet et j'ai besoin des gens qui ont les compétences pour arriver à nos résultats. Vous avez toujours besoin des tous ces gens autour de vous, car c'est un travail d'équipe et, en plus, on a de la stabilité grâce à l'entreprise. »*

Enfin, plusieurs des employés interrogés sont particulièrement motivés par la perspective de pouvoir **appliquer les connaissances** acquises à l'université **dans un environnement d'entreprise**, développer leur réseau et avoir *in fine* de l'impact sur l'organisation et/ou la société belge. Pour d'autres, il s'agit avant tout de pouvoir s'impliquer dans des projets inspirants et qui font sens par rapport à leurs valeurs.

*« Après mon doctorat, je voulais appliquer mes connaissances et mon expérience dans un environnement d'entreprise, travailler avec d'autres membres de l'équipe et des ingénieurs, des institutions scientifiques et d'autres firmes, développer des technologies durables et les amener immédiatement sur les marchés et auprès des clients. J'avais envie d'avoir un impact plus important, plus proche de la réalité, c'est ce qui m'a motivé à commencer à travailler chez Colruyt. [...] J'aime les grands défis et cette orientation vers les résultats, pour avoir de l'impact et être plus efficace. »*

*« Le niveau est très complexe parce qu'on a beaucoup d'activités, donc, c'est aussi des connaissances que j'aime bien échanger avec d'autres organisations pour faire un réseau. [...] Au niveau intellectuel aussi, lier toutes les choses, l'une avec l'autre, j'adore. La complexité, le chaos, j'adore. »*

*« Sur le plan intellectuel, mon travail est très intéressant car c'est très varié. [...]. Je pense que l'ADN de l'entreprise est très intéressant, surtout si vous commencez à lire le rapport annuel, vous voyez le rôle de pionnier que Colruyt Group souhaite jouer en matière de durabilité et le fait d'être vraiment leader dans le secteur. Et puis j'ai rencontré aussi le CEO et il m'a dit que le processus de prise de décisions était encore assez fluide et local. C'était important pour moi, pour avoir de l'impact. »*

*« Je trouve très intéressant et important de travailler sur un sujet qui a une signification pour moi. Je ne suis pas quelqu'un qui peut travailler sur n'importe quoi même si c'est bien payé, ce n'est pas le plus important. Je veux travailler sur quelque chose qui a une plus grande signification pour moi et qui aide non seulement l'entreprise mais aussi la Société en général. C'est la raison principale pour laquelle j'ai postulé chez Colruyt Group. »*

Ici se termine la **présentation des résultats** des 28 entretiens menés dans les 4 cas de notre étude (AG Insurance, Proximus, AB InBev et Colruyt Group). Ces résultats fournissent une base solide pour une analyse approfondie qui permettra de tirer des enseignements significatifs. Dans le **prochain chapitre**, consacré à la **discussion** proprement dite, nous irons au-delà des observations empiriques pour confronter ces éléments avec notre revue de littérature, afin d'établir des liens avec les travaux académiques existants. En outre, nous exploiterons différents modèles théoriques et outils analytiques pour proposer des réponses éclairées à nos questions de recherche. Enfin, nous dégagerons des tendances plus générales et des apports transversaux des résultats de terrain, permettant ainsi d'enrichir notre compréhension globale de la problématique étudiée.



## CHAPITRE 4 : DISCUSSION

### 4.1. Confrontation des éléments empiriques récoltés avec notre revue de littérature

Si nous menons une démarche de confrontation des éléments récoltés sur le terrain avec notre revue de littérature, nous pouvons observer que nous rejoignons globalement les auteurs sur un ensemble de points détaillés dans le chapitre 1, tandis que nous nous en écartons pour certains aspects spécifiques.

#### 4.1.1. Points de convergence avec la revue de littérature

Tout d'abord, au niveau de la définition du concept d'intrapreneuriat, à la suite de Champagne & Carrier (2004), nous avons pu établir l'existence sur le terrain en 2022-2023 de **multiples types de dispositifs intrapreneuriaux**, de natures parfois assez différentes au niveau de leur échelle, du degré de risque considéré, de leur finalité et de l'horizon temporel envisagé. Nous reviendrons sur ces différentes catégories de dispositifs plus loin dans ce chapitre afin de les étudier sur base de divers critères de différenciation.

Ensuite, pour ce qui concerne les **particularités** de l'**intrapreneur**, par contraste avec la figure de l'entrepreneur, nous confirmons les assertions de Marchesney (2012) et de Blanchot-Courtois & Ferrary (2009). Les personnes interrogées lors de notre étude de cas multiples semblent d'ailleurs bien conscientes des spécificités de l'intrapreneuriat dans un grand groupe, qui présente à la fois des avantages et des inconvénients. Par exemple, au niveau des **atouts**, nous rejoignons tout à fait ce qu'ont écrit différents auteurs comme Fillion (1999), Basso & Legrain (2004), ainsi que Antoncic & Hisrich (2001). Comme nous avons pu le constater sur le terrain, l'intrapreneuriat permet de mettre en œuvre une stratégie de croissance en libérant les énergies créatives au sein de l'entreprise, tout en donnant également la possibilité d'aller chercher à l'extérieur de l'organisation ce qui manque, via des partenariats et/ou de la M&A. En accord avec Lisein & Degré (2011), nous confirmons également l'apport de l'intrapreneuriat par rapport à la gestion du changement et aux possibilités de renouvellement stratégique de l'organisation. Après, sur le plan des **points d'attention**, nous sommes sur la même longueur d'onde que Fayolle (2003) par rapport à l'existence de 2 logiques contradictoires en présence dans l'intrapreneuriat, avec un risque de tensions potentielles. De fait, comme nous avons pu le souligner dans la présentation des résultats, notamment du côté des freins, la logique de l'employé qui souhaite un degré élevé d'autonomie entre parfois en collision avec la logique de l'organisation, qui tente de conserver un contrôle important sur les projets et les individus. Cela fait écho à la conception de l'intrapreneuriat proposée par Sundbo (1997), comme un acte d'équilibrage du dirigeant d'entreprise, qui doit déléguer une partie de son pouvoir à ses employés pour favoriser l'innovation, mais qui doit également maintenir un contrôle contraignant dans les processus pour assurer la performance du dispositif, en termes d'efficacité et d'efficience. Par ailleurs, parmi les autres **difficultés** constatées sur le terrain, nous rejoignons Blanchot-Courtois & Ferrary (2009) quant au risque de diffusion faible des pratiques intrapreneuriales au niveau des employés dans leur ensemble, à la résistance culturelle au changement et aux risques psychosociaux. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 3, l'implémentation d'une nouvelle structure n'est pas facile car, dans toute entreprise, certains membres du personnel peuvent posséder un mindset plus traditionnel et/ou ont un goût prononcé pour la routine. Travailler sur base d'une stratégie intrapreneuriale adaptée qui inclut du *change management* est alors nécessaire pour gérer la résistance naturelle de ces salariés au changement, mais cela consomme évidemment du temps et des ressources.

Néanmoins, cela vaut assurément la peine pour les entreprises car, comme l'ont écrit Thornberry (2001) et Basso (2005), l'intrapreneuriat constitue actuellement un **enjeu important** dans une organisation pour améliorer sa **performance** et sa **compétitivité**. De fait, les entreprises gagnent à mettre en place dans cette optique des mécanismes pour attirer, développer et retenir des intrapreneurs et gagner ainsi en agilité. Néanmoins, l'assertion de Jerman (2021) pour lequel l'intrapreneuriat serait une « **arme de rétention** » nous semble à nuancer. Ce type de démarche ne nous paraît pas convenir à tous les profils d'employés, car il peut susciter du rejet si le mindset du salarié est trop éloigné d'une culture d'entreprise favorable à l'innovation.

Par ailleurs, même si cela peut aider, l'intrapreneuriat ne nous semble pas être suffisant pour fidéliser les employés, si l'entreprise est déficiente sur d'autres aspects. De notre point de vue, cela ne peut être réellement le cas que si les dispositifs proposés font partie intégrante d'une stratégie intrapreneuriale complète, cohérente, communiquée et comprise aux différents étages de l'organisation. De fait, à la suite de Zahra & Covin (1995) et Cherif & Boudabbous (2015), nous sommes persuadée que l'intrapreneuriat peut être envisagé comme une **stratégie managériale** puissante pour améliorer la performance d'une entreprise, notamment en favorisant la responsabilisation des employés et l'encouragement d'initiatives. Dans cette optique, nos résultats montrent clairement l'importance du sentiment d'ownership des employés par rapport à leurs projets comme source importante de motivation. Nous reviendrons plus loin sur cela.

Par ailleurs, en accord avec Peyravi *et al.* (2021), nous avons pu constater dans nos interviews que les **employés** semblent être devenus actuellement des ressources essentielles, citées parmi les **assets de l'entreprise**, avec une importance stratégique particulière. Cela nous semble pouvoir être mis en lien avec l'avis d'Hatchuel *et al.* (2009), qui estiment que le statut de l'innovation a changé dans la stratégie au cours du temps. Désormais, l'innovation n'est plus uniquement réservée à certains types d'entreprise et à certains secteurs, mais elle est devenue une condition de survie pour toutes les organisations, dans le secteur des assurances, des télécoms comme des FMCG et de la grande distribution, et les employés peuvent avoir un rôle clé à jouer par rapport à cela.

Enfin, dans notre revue de littérature, nous avons abordé le fait qu'Ewango-Chatelet (2019) pose la question d'une **incompatibilité** potentielle entre **tradition et innovation**. Au vu de nos résultats empiriques, nous confirmons que la thésaurisation de connaissances et de savoir-faire peut constituer un levier d'innovation important pour une entreprise, notamment au niveau d'un département R&D, à condition qu'elle bénéficie d'un cadre intégrateur. Certes, la tradition peut potentiellement constituer un carcan contraignant par rapport à l'intrapreneuriat si les nouveaux dispositifs proposés se heurtent à des habitudes établies depuis longtemps et à une certaine résistance au changement. Néanmoins, certaines traditions peuvent également apporter des perspectives uniques et des connaissances pratiques qui sont intégrées dans des projets innovants, tandis que l'innovation peut être utilisée pour réinterpréter des traditions existantes et les adapter au contexte actuel, pour les préserver en les faisant évoluer.

#### 4.1.2. Points de divergence avec la revue de littérature

Tout d'abord, nous avons vu dans notre chapitre 1 que pour Burgelman (1983), l'intrapreneuriat nécessite une rupture de la conception traditionnelle du management stratégique, qui passe d'une **innovation planifiée** par les dirigeants (top-down) à une **innovation autonome** via des processus de type « bottom-up ». Or, comme nous avons pu le constater dans la présentation des résultats, cela n'est pas nécessairement le cas. En effet, même si nous avons relevé des exemples de décentralisation du pouvoir via la responsabilisation et l'autonomisation des équipes d'employés, il nous semble que l'impulsion, la fixation des objectifs et la prise de décision se situent toujours bien *in fine* dans les mains des membres du top-management. Nous reviendrons sur cette **tendance à la centralisation** plus loin dans ce chapitre.

Ensuite, dans notre revue de littérature, nous avons mentionné plusieurs auteurs qui ont abordé l'**échec** des **dispositifs** intrapreneuriaux **après quelques années** d'existence. Par exemple, pour Bouchard (2009), après une période positive et féconde, les dispositifs intrapreneuriaux auraient tendance à disparaître systématiquement car ils seraient trop focalisés sur les individus et pas suffisamment développés en lien avec les besoins de l'entreprise dans son ensemble. Or, nous n'avons pas trouvé d'élément dans notre étude de cas multiples qui confirme cela. Au contraire, étant donné que les pratiques intrapreneuriales développées au sein des 4 entreprises étudiées semblent inscrites dans une stratégie globale impulsée par le top-management, les dispositifs en vigueur actuellement sont plutôt convergents et mis au service de fins communes. Dans le même ordre d'idée, nous ne confirmons pas l'avis de Kanter *et al.* (1990) ou de Bouchard & Bos (2006), qui estiment que les dispositifs intrapreneuriaux sont voués à être remis en cause de manière récurrente au bout de quelques années d'existence, ce qui en feraient selon eux des « formes organisationnelles instables ».

Certes, dans certaines des entreprises étudiées, les **dispositifs intrapreneuriaux** étaient relativement **récents** (moins de 5 ans d'existence), donc nous pourrions estimer que nous n'avons pas suffisamment de **recul** pour trancher ce point. Néanmoins, vu le contexte VUCA et l'aspect systémique de la stratégie mise en œuvre, il nous semble normal que les entreprises cherchent à **adapter** leur **stratégie**, pour allouer correctement leurs ressources, sans pour autant devoir qualifier « d'instables » les dispositifs concernés. De notre point de vue, la **vision de Bouchard & Bos** (2006) fait référence principalement à des dispositifs envisagés sur une échelle de temps relativement courte, tels que des challenges d'innovation, des boîtes à idées, *etc.* Elle ne nous semble pas tenir compte de l'existence de dispositifs prévus sur des durées plus longues en raison d'investissements importants, comme les Fab Labs, les départements R&D&I, voire la M&A. Nous avons d'ailleurs retrouvé le même type de conception chez **Ruiz** (2021), qui explique qu'il peut être difficile de pérenniser des dispositifs intrapreneuriaux car la **création de valeur** serait jugée **trop lente et indirecte** par certains acteurs de l'entreprise. Ces derniers remettraient alors en cause la performance de ces dispositifs et donc leur légitimité à être maintenus. Nous ne sommes pas d'accord car, de notre point de vue, si les dispositifs intrapreneuriaux sont bien intégrés dans la stratégie globale de l'entreprise, avec des objectifs financiers et non financiers fixés, il ne nous paraît pas y avoir de raisons pour que ces derniers disparaissent ensuite purement et simplement suite à d'éventuels conflits en interne. Pour nous, ces dispositifs seront simplement amenés à **évoluer** à l'avenir **pour rester pertinents** par rapport au contexte et aux besoins de l'entreprise et doivent pour cela être **pilotés** en conscience. De fait, contrairement aux assertions de Fayolle (2003) et de Bouchard & Bos (2006), nous estimons que les dirigeants des entreprises que nous avons étudiées sont tout à fait conscients des limites de l'intrapreneuriat - qui n'est pas une « potion magique » miracle - et qu'ils n'ont donc pas une conception tronquée préalable de la créativité organisationnelle, ce qui leur permet d'éviter ainsi ce « facteur-clé d'insuccès ».

Par ailleurs, au niveau de l'**essaimage stratégique** observé dans notre étude de cas multiples, contrairement à ce qu'ont écrit Carrier & Gélinas (2011), ce mécanisme n'est clairement pas utilisé pour se délester de ressources humaines dont l'entreprise n'aurait plus besoin. Au contraire, les entreprises essayées - par exemple EverGrain et BioBrew chez AB InBev - semblent avoir pour finalité de fournir un avantage concurrentiel, d'assurer des liens de collaboration avec le groupe, ainsi qu'un accès privilégié et assuré à une expertise potentiellement lucrative pour l'avenir. Dans ce cadre, nous confirmons que l'essaimage peut constituer une **forme d'intrapreneuriat élargie**, notamment vu dans un premier temps le maintien d'une certaine dépendance entre l'entreprise incubée et l'entreprise-mère, puis par son intégration dans l'écosystème du groupe même après être devenue une entité distincte sur le plan juridique.

En outre, nous ne rejoignons pas non plus la position de Hatchuel *et al.* (2009) par rapport à la **création de spin-off** et l'**acquisition de start-up** innovantes. Selon eux, ce type de démarche apporterait des **résultats mitigés** avec un **succès limité**. Or, nous avons relevé que pour ces auteurs, l'essaimage, la création de spin-off et la M&A seraient utilisés principalement comme substitut aux rigidités de l'entreprise et/ou pour pallier un intrapreneuriat défaillant. Nous estimons que ce point de vue est trop restrictif. Dans notre étude de cas multiples, nous avons pu observer que la création de **spin-off** peut apporter une **réelle valeur** aux entreprises, notamment par des gains d'agilité, d'autres possibilités de financement et/ou d'obtention de subsides. Les démarches réalisées par Colruyt Group dans ce domaine sont assez illustratives de cela. L'achat de participations et la **M&A** peuvent également permettre de **capturer de la valeur** pour ces groupes, tout en bénéficiant de l'environnement agile de la start-up concernée. Comme nous l'avons vu dans la présentation des résultats, loin de remplacer purement et simplement la mise en œuvre de dispositifs intrapreneuriaux plus classiques pour engager les employés, ces démarches de recherche de valeur à l'extérieur de l'organisation viennent **s'ajouter à l'arsenal d'outils intrapreneuriaux** disponibles et s'inscrivent dans une stratégie globale à l'échelle du groupe. Nous avons également noté, par exemple chez Colruyt Group, que même dans le cas d'achat de marques, les dirigeants de l'entreprise sont attentifs à prévoir l'intégration dans le groupe, grâce notamment à la recherche préalable d'une certaine adéquation au niveau des valeurs.

Enfin, nous souhaitons faire remarquer que Hatchuel *et al.* (2009) **n'envisagent pas** du tout la **notion de partenariats intégrés** au sein d'un **écosystème** global. Or, nous estimons qu'il n'y a pas de raison que le potentiel d'innovation d'une start-up soit nivelé par l'entreprise qui l'acquiert si cette dernière conserve une place adéquate au sein de l'écosystème du groupe. Par contre, nous sommes consciente que des démarches de type *carve-out* sont parfois nécessaires et mises en places, si les objectifs attendus ne sont pas atteints, avec *in fine* la revente de la start-up ou de la spin-off, comme cela est évoqué dans notre revue de littérature par Ferrary (2013) par rapport aux 4 fins possibles d'un dispositif intrapreneurial.

Par ailleurs, contrairement à ce qu'ont écrit Teneau & Dufour (2015) au niveau du **recrutement des intrapreneurs**, nous n'avons **pas relevé** dans notre étude de cas multiples de **démarches spécifiques** à ce sujet. Certes, plusieurs des entreprises semblent rechercher dans leur recrutement certaines qualités adaptées à une culture organisationnelle favorable à l'intrapreneuriat, comme la capacité à prendre des initiatives, proposer des idées, collaborer, s'engager, *etc.*, mais cela concerne tous les candidats. Nous n'avons pas trouvé trace dans nos interviews de démarche qui serait différente d'un entretien d'embauche conventionnel. Par contre, nous avons relevé dans plusieurs entreprises des **mécanismes de cooptation** de membres à l'extérieur de l'organisation, avec le gain d'une rémunération pour les employés qui ont su attirer de nouvelles recrues.

Enfin, au niveau de l'**intrapreneuriat social**, contrairement à ce qui est détaillé par Bode & Singh (2016), Gatignon-Turnau *et al.* (2018) ou Dardaillon (2018), nous n'avons **pas trouvé** dans notre étude de cas multiples de **démarches** de **RSE** de type **bottom-up**, ni de profil particulier d'intrapreneur social. Cela nous a étonnée car nous estimons qu'il pourrait s'agir d'une tendance porteuse pour l'avenir. Nous reviendrons plus loin dans ce chapitre sur ce point.

## **4.2. Sources de motivation des dirigeants et des employés par rapport à l'intrapreneuriat**

Comme nous avons pu également le constater par le biais de notre revue de littérature, nombreux sont les auteurs à s'être intéressés au concept de motivation et à avoir développé des modèles théoriques à ce sujet. Dans le cadre de la présente discussion des résultats, nous proposons d'aborder ici des éléments de réponses à nos **2 premières questions de recherche** relatives aux **sources de motivation** des dirigeants et des employés à s'investir dans des pratiques intrapreneuriales. Pour rappel, nous avons détaillé dans la partie 3.3., pour chaque entreprise, les sources de motivation exprimées par les personnes interviewées par rapport à l'intrapreneuriat (voir les structurogrammes de synthèse en annexes II > 2.3., III > 3.3., IV > 4.3. et V > 5.3.).

Nous souhaitons ici prendre du recul pour globaliser ces éléments et les confronter à notre revue de littérature. À ce sujet, nous sommes consciente que les **théories et modèles** que nous choisissons d'utiliser dans ce chapitre constituent un **choix**. De fait, il s'agit en quelque sorte de lunettes à travers lesquelles nous décidons de regarder les informations collectées, parmi les nombreux modèles qui existent. Ces outils nous aident donc à représenter de manière plus simple une réalité complexe, en créant des images pour favoriser la discussion et mieux comprendre le phénomène que nous souhaitons étudier. Vu le contexte mouvant auquel sont confrontées les entreprises, nous avons décidé d'appuyer notre discussion pour ces 2 premières questions de recherche sur **3 modèles différents**, dont les apports nous paraissent complémentaires pour notre réflexion : la pyramide des besoins d'Abraham Maslow (1943), le « Competing Values Framework » de Cameron & Quinn (2011) et la théorie des 10 valeurs universelles de Schwartz (2006).

### **4.2.1. Analyse sur base du modèle de la pyramide des besoins de Maslow**

Tout d'abord, si nous réfléchissons aux éléments empiriques récoltés par le prisme de la notion de « **besoins** » de la **pyramide d'Abraham Maslow** (1943), nous pouvons identifier **4 niveaux** concernés et synthétiser les principales sources de motivation exprimées lors des interviews sous la forme suivante :

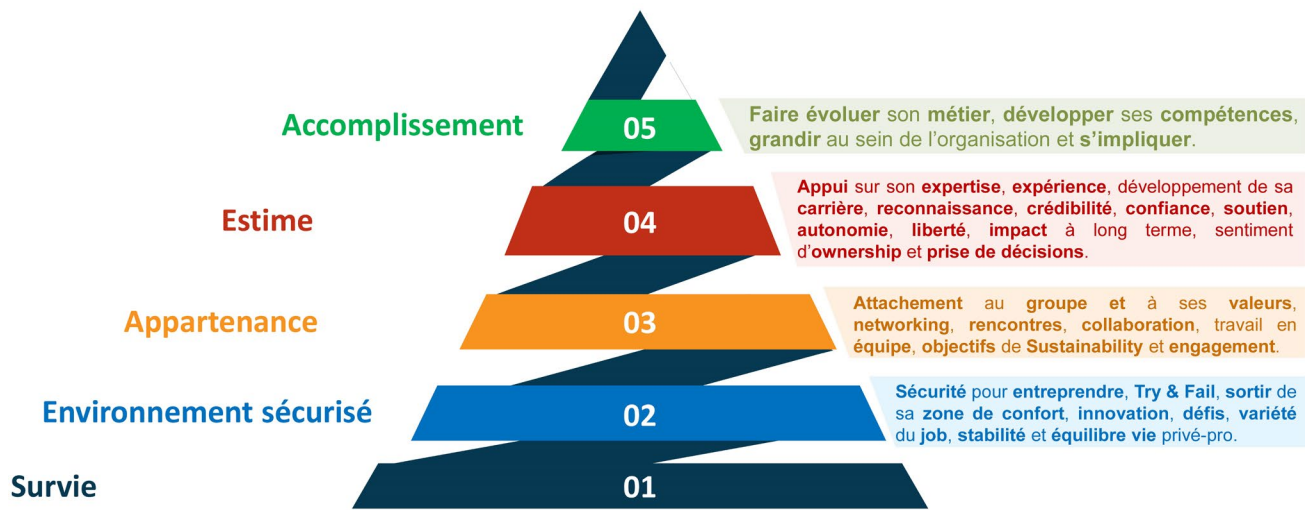


Figure F - Synthèse des sources de motivation sur base de la pyramide des besoins de Maslow

Le niveau **survie** (besoins physiologiques) n'est pas représenté, puisque chaque personne rencontrée avait été engagée préalablement dans l'entreprise avec un contrat de travail qui lui garantit un salaire minimal. Il est donc normal que les besoins physiologiques n'aient pas été abordés en entretien.

Par contre, le 2<sup>e</sup> niveau, qui correspond au besoin de **sécurité**, est apparu sous **2 formes** différentes : d'une part, pour certains employés, l'intrapreneuriat permet de bénéficier de la liberté d'entreprendre sans prise de risque personnel, d'avoir une stabilité dans l'obtention des budgets, tout en ayant la possibilité de tester et d'échouer ; d'autre part, pour d'autres salariés, il permet notamment de sortir de sa zone de confort, de faire face au challenge de l'inconnu et donc de mettre en jeu régulièrement en quelque sorte sa sécurité pour faire de nouvelles expériences.

Ensuite, les 2 niveaux suivants (besoins d'**appartenance** et d'**estime**) regroupent des sources de motivation qui ont été évoquées par chaque personne interrogée, sous différents vocables. Certaines personnes ont particulièrement insisté sur leur **attachement aux valeurs** de leur entreprise, à l'importance de faire de rencontres et de **réseauter** à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, tandis que d'autres se sont davantage appliquées à décrire ce que leur investissement dans l'intrapreneuriat leur apporte en termes d'**expérience**, de développement de carrière, voire de **reconnaissance** et de **soutien** de la part de leur hiérarchie. À ce sujet, notons que du côté des membres du management interrogés, certains ont appuyé sur l'importance de responsabiliser les équipes, de faire en sorte que chaque employé ait un **sentiment d'ownership** par rapport à ses projets et dispose de suffisamment de liberté dans le cadre qui lui est donné par les objectifs stratégiques, afin que l'entreprise puisse gagner en agilité et en efficacité en cultivant l'esprit d'entreprendre.

Enfin, nous pouvons remarquer que le **besoin d'accomplissement**, que nous avons choisi de relier au fait de se réaliser en tant qu'individu grâce à l'intrapreneuriat en exploitant son potentiel, a été abordé par quelques personnes seulement, davantage parmi les employés plus expérimentés et certains membres du management. Nous associons à cette étape ultime l'aspiration de certains interviewés d'avoir un **impact** positif, **global** et /ou à **long terme** sur leur entreprise et le monde en général, de pouvoir **s'impliquer** dans des projets d'envergure qui les inspirent, d'être capables d'identifier des opportunités d'avenir pour le groupe et de créer « from scratch » le monde de demain.

Comme nous pouvons le constater, les **sources de motivation** des employés et du management à s'engager dans l'intrapreneuriat sont  **multiples** et peuvent être aisément **reliées à 4 des 5 types de besoins**, même si ces derniers ne sont pas exclusifs, ni strictement hiérarchisés avec la nécessité d'avoir rencontré un type avant de pouvoir passer au niveau suivant. Nous avons donc réfléchi et imaginé une autre manière de représenter ces 4 catégories de besoins sans hiérarchisation, sous forme d'une **matrice**, afin de **positionner** de manière théorique **les 4 entreprises étudiées** et de commenter certains éléments de motivation exprimés par les salariés de ces groupes à la lumière du secteur d'activité, de la culture d'entreprise et/ou de ses valeurs dominantes. Certes, nous sommes consciente que la motivation est un concept plutôt individuel et qu'il peut y avoir la coexistence de différents profils motivationnels au sein d'une même organisation. Néanmoins, ce petit excursus nous permet d'ajouter dans nos réflexions des **éléments liés au contexte** de chaque entreprise, qui peuvent également avoir une influence importante sur la motivation des employés.





**Figure G** - Positionnement des entreprises étudiées en fonction des principaux types de besoins

Si nous prenons la liberté d’imaginer un **positionnement de ces 4 entreprises** (voir figure G ci-avant), sur base des interviews réalisées et par rapport aux sources de motivation exprimées, la place de **Colruyt Group** nous paraît clairement se situer dans le quadrant appartenance, avec un focus important sur la recherche du meilleur fonctionnement possible pour le groupe. Cela semble cohérent avec l’histoire de cette entreprise familiale et l’attachement très important à des valeurs comme l’efficacité et la serviabilité. Ensuite, **AG Insurance**, qui appartient à un secteur d’activité traditionnellement plutôt opposé à la prise de risque, nous semble donc pouvoir être placé à cheval entre la sécurité et l’appartenance (pour l’importance des valeurs citées par les employés interrogés et le soin particulier attaché au développement de la personne et des relations entre les collaborateurs, notamment via les infrastructures mises à disposition et les programmes offerts à différentes tranches d’âges). Après, **Proximus** nous semble se partager surtout sur les quadrants appartenance et estime, avec une petite touche de sécurité. En effet, parmi les témoignages dans cette entreprise, nous avons relevé un focus particulier sur l’envie d’être reconnu pour ses actions, d’acquérir une certaine crédibilité et de la visibilité par rapport au management, tout en souhaitant également avoir la possibilité de faire des rencontres, de se constituer un réseau et de contribuer à la tag line « Think Possible » de leur entreprise. Cela semble en adéquation avec les impératifs d’innovation et de diversification inhérents au secteur des télécommunications. Enfin, **AB InBev** nous paraît plutôt se répartir dans les quadrants sécurité et accomplissement personnel, avec une petite pointe d’estime, tant les témoignages des personnes interviewées se concentraient plutôt sur l’importance de pouvoir entreprendre sans prise de risque personnel et avec un cadrage de l’entreprise, sur l’envie d’avoir un réel impact en créant de la valeur à long terme pour le groupe et la planète, sur le fait d’être un véritable owner de ses projets et d’avoir la possibilité d’évoluer tout au long de sa carrière au sein de cette entreprise mondiale leader de son secteur.

#### 4.2.2. Analyse sur base du modèle « Competing Values » de Cameron & Quinn

Cet essai de typologie, bien que nécessairement partial et imparfait, a eu le mérite de nous faire prendre conscience de l’importance, au niveau des sources de motivation, de facteurs liés au concept de **culture organisationnelle**. C’est dans ce cadre que se situe le **2<sup>e</sup> modèle** que nous allons aborder. De fait, si nous analysons les données récoltées à la lumière du « **Competing Values Framework** » de Cameron & Quinn (2011), nous pouvons remarquer que ces 4 entreprises peuvent être analysées sur base des 2 dimensions proposées : la flexibilité et l’orientation interne/externe, afin de les rapprocher d’une ou plusieurs catégories du modèle.

*Primo*, **AG Insurance** nous semble globalement présenter une culture organisationnelle de type **clanique**, avec par le passé le développement d’une culture **hiérarchique** au sein de certaines business units opérationnelles (ce qui peut encore à l’occasion amener certaines tensions entre le contrôle et la flexibilité, cf. les freins détaillés en 3.2.1.). En effet, l’accent semble actuellement mis sur le développement d’un environnement collaboratif et soucieux du bien-être, avec le rassemblement des employés autour des 4 valeurs communes. Nous relevons l’importance du mentorat dans cette culture d’entreprise, de même que le soin apporté à chaque individu via des programmes de développement. Cela se marque également au niveau du type de leader que représente la CEO actuelle, plutôt mentore et coordinatrice, attentive à offrir de la disponibilité aux collaborateurs et à encourager un esprit de type familial au sein de cette entreprise, malgré sa taille et son expansion.

*Secundo*, **Proximus** nous paraît vouloir se diriger principalement vers une culture de type **adhocratique**, via sa nouvelle organisation en tribes pour acquérir davantage d'agilité, son slogan « Think Possible » et le développement d'un mindset « Try & Fail » pour promouvoir l'innovation via les employés. La culture de **marché** nous paraît également être en partie présente, via la stratégie d'expansion bold2025 et ses objectifs à atteindre en termes d'augmentation de revenus et de conquête de parts de marché. Nous apercevons dès lors des tensions possibles entre recherche de flexibilité et contrôle. Cela a notamment été exprimé lors des interviews avec, parmi les freins à l'intrapreneuriat chez Proximus, la décentralisation de l'innovation qui peut amener des problèmes de communication entre les tribes et un risque d'inefficience au niveau de l'utilisation des ressources, tandis que la domination de l'approche top-down, qui encadre l'empowerment des employés, pourrait faire craindre de manquer certaines opportunités (voir freins en 3.2.2.). Parmi les risques de cette culture adhocratique, nous pointons également celui de la mise en concurrence des salariés, avec une pression dans une course potentielle aux meilleures idées, qui peut épuiser certains collaborateurs à moyen ou long terme. Notons que le type de leader incarné par le CEO actuel de Proximus correspond à un profil innovateur, visionnaire et compétiteur, ce qui est cohérent avec les 2 catégories identifiées. *Tertio*, **AB InBev** nous semble principalement correspondre à une culture de **marché**, centrée sur des objectifs stratégiques clairs en vue de « mener et développer » la catégorie pour devenir « leader de croissance », optimiser ses ressources et augmenter ses revenus, notamment via ses activités Beyond. Chaque employé est responsable de l'atteinte de ses objectifs afin de participer à la réussite du plan stratégique du groupe à l'échelle globale. Néanmoins, au niveau du GITEC, nous identifions également certains éléments liés à une culture **adhocratique**, notamment la valorisation de l'agilité, de la prise de risque et de la créativité. Cela paraît cohérent étant donné qu'il s'agit du centre mondial d'innovation pour le groupe. Au niveau du type de leader du Global VP responsable du GITEC, nous l'identifions comme entrepreneur et innovateur, soucieux d'atteindre les objectifs fixés. *Quarto*, **Colruyt Group** nous paraît présenter des caractéristiques appartenant à la culture du **clan**, par l'attachement de ses employés aux valeurs de l'entreprise, notamment la collaboration, l'efficacité, le travail en équipe et la confiance. La fidélisation semble assez importante au niveau des salariés interrogés, qui imaginent bien faire l'ensemble de leur carrière au sein du groupe. Par ailleurs, Colruyt possède également des caractéristiques liées à une culture **hiérarchique**, notamment au niveau des magasins. De fait, surtout dans le contexte VUCA actuel, la sécurité et la stabilité sont des éléments importants, garantis chez Colruyt par une structure d'organisation avec des processus bien définis et formalisés pour atteindre les objectifs de rentabilité de l'entreprise. Cependant, même si un des inconvénients traditionnels d'une culture hiérarchique est de laisser peu de place à la créativité et de ne pas permettre facilement le feedback des collaborateurs, l'ADN d'innovation par les employés présent très tôt dans l'histoire de Colruyt Group permet de pallier cela, grâce notamment à l'importance de sa culture de clan, à ses valeurs et à la figure de son CEO actuel, membre de la famille du fondateur du groupe.

Certes, nous sommes consciente qu'observer nos résultats par la lunette de ce modèle de Cameron & Quinn nécessite de forcer un peu le trait pour faire entrer ces organisations complexes dans les cases prévues. Néanmoins, cet essai de catégorisation nous paraît avoir le mérite de **mettre en évidence** certaines **relations** possibles pour chaque entreprise étudiée **entre** des **leviers** illustrés dans la présentation des résultats, des **freins** et des **caractéristiques de l'organisation** elle-même, comme le profil de son leader. Nous sommes d'ailleurs impressionnée par l'adéquation et la cohérence entre ces différents éléments et la culture d'entreprise actuellement favorisée dans chacun de ces groupes.

#### 4.2.3. Analyse sur base du modèle des « 10 valeurs universelles » de Schwartz

Dans le cadre de notre analyse de la culture organisationnelle mise en place dans les entreprises étudiées, la notion de valeurs est revenue régulièrement. Nous proposons de l'envisager par le biais d'un **3<sup>e</sup> modèle**, celui des **10 valeurs universelles** de Schwartz (2006). Tout d'abord, les valeurs prônées par **AG Insurance** (surtout Care, Deliver & Share) nous paraissent principalement pouvoir être rapprochées des catégories « bienveillance » et « conformité » qui, dans le modèle circulaire de Schwartz, se situent entre la continuité et le dépassement de soi (dans le sens de faire passer les intérêts des autres avant les siens). Le focus est mis sur un fonctionnement harmonieux des différents membres de l'entreprise, avec le développement d'un

sentiment d'appartenance et le souci du bien-être des autres. De plus, l'aspect « conformité » vient ajouter de la loyauté et de la responsabilité dans les actions au quotidien pour chaque employé. Par contraste, la 4<sup>e</sup> valeur prônée (Dare) se rapproche plutôt de la catégorie « stimulation », située dans un axe opposé sur le schéma de Schwartz et appartenant à la dimension « ouverture au changement ». Il y a donc un conflit potentiel, ou au moins un arbitrage nécessaire à certains moments entre ces 2 groupes de valeurs antagonistes. Cela se marque également dans la matrice. De fait, d'une part au niveau de l'axe horizontal, les valeurs de continuité liées à la gestion de l'anxiété venant de l'incertitude du contexte actuel s'opposent à l'ouverture au changement et à l'innovation ; d'autre part, au niveau de l'axe vertical, ces valeurs liées aux relations sociales s'opposent à la stimulation qui met davantage le focus sur la personne. Ensuite, pour **Proximus**, les valeurs qui transparaissent des interviews sur le terrain (en lien avec la culture « Think Possible » prônée par le groupe) nous paraissent appartenir principalement aux catégories « autonomie », « stimulation » et « réussite ». Compatibles entre elles, ces valeurs appartiennent à la dimension « ouverture au changement », avec un focus sur l'affirmation de soi pour la valeur « réussite ». Cela se retrouve également sur la matrice, où nous pouvons remarquer une unité au niveau du focus sur la personne, tandis qu'une différence se marque potentiellement sur le plan de la gestion de l'anxiété générée par l'incertitude. Après, chez **AB InBev**, les catégories représentées sont surtout la « stimulation » et l'« autonomie », avec un focus important sur l'ouverture au changement et un certain lâcher prise par rapport à la gestion de l'anxiété. Enfin, pour **Colruyt Group**, les valeurs prônées appartiennent plutôt à la dimension continuité (« conformité » et « tradition »), ainsi qu'au fait de dépasser ses propres intérêts au service du groupe (« bienveillance »).

### 4.3. Éléments mis en place par le management pour favoriser l'engagement des employés

#### 4.3.1. Synthèse des éléments de contexte pouvant jouer un rôle de levier ou de frein

Nous proposons de passer à la 3<sup>e</sup> question de recherche envisagée par le présent mémoire, qui concerne les éléments mis en place par le management pour que les employés s'engagent dans les dispositifs intrapreneuriaux, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Tout d'abord, sur base de la présentation des résultats du chapitre 3, nous souhaitons **resynthétiser** ci-après sous forme de matrice les **éléments de contexte internes** et **externes** qui nous paraissent jouer un rôle de **levier** ou de **frein** sur l'intrapreneuriat dans les entreprises étudiées.

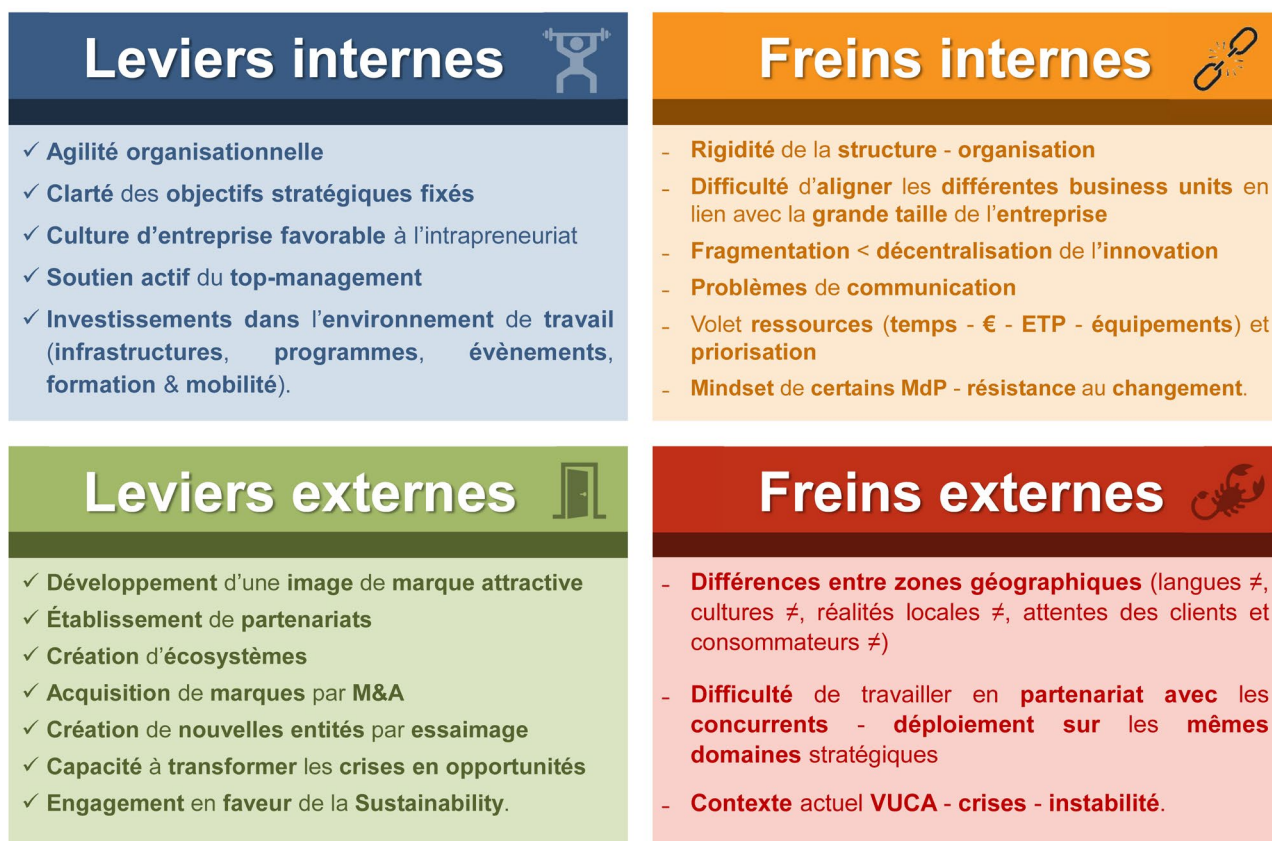


Figure H - Éléments de contexte jouant un rôle de levier ou de frein dans les entreprises étudiées

De manière générale, nous constatons que les 4 entreprises envisagées semblent avoir développé un certain nombre de **capacités stratégiques** (« capabilities » dans le sens de Prahalad & Hamel [1990]), c'est-à-dire de vraies compétences sur le plan intrapreneurial, qui différencient ces organisations et peuvent constituer des avantages concurrentiels.

Par rapport aux **leviers internes favorables**, comme cela a été largement détaillé dans la présentation des résultats, nous retrouvons notamment l'agilité organisationnelle, une certaine clarté au niveau des objectifs stratégiques fixés et communiqués, ainsi que le développement d'une culture d'entreprise positive par rapport à l'intrapreneuriat. De fait, en accord avec Bartoli & Ewango-Chatelet (2016) et Mohammed Belkebir (2021), nous pouvons souligner qu'à l'échelle d'une entreprise, le **top-management** a un **rôle clé** pour **impulser** une **stratégie intrapreneuriale** déclinée en objectifs et pour stimuler les pratiques innovantes dans l'organisation, en lien avec la culture d'entreprise qu'il souhaite développer. Comme Miller (1983) et Bouchard & Fayolle (2011), nous avons relevé parmi les **conditions de succès** la nécessité d'une implication forte des dirigeants de l'entreprise, avec une communication claire par rapport à la stratégie mise en place pour orienter correctement les comportements intrapreneuriaux des employés et rencontrer les objectifs fixés. De fait, à la suite de Fayolle (2003), en lien avec le concept d'agilité organisationnelle, il nous semble utile que le management de l'entreprise remette en question régulièrement et fassent **évoluer** les **structures d'organisation** en interne pour atteindre le niveau d'agilité visé, afin de pouvoir passer d'une configuration de type « éléphant » à celle de « gazelle ».

Notons que certains **leviers** détaillés dans la figure H ci-avant **font écho** à différents **modèles** mentionnés **dans** notre **revue de littérature**. Nous proposons de passer en revue **4 exemples** de cela. *Primo*, en accord avec **Bouchard** (2009), nous confirmons les **3 « briques de base »** permettant de mettre en place des conditions favorables à l'innovation par les employés : l'autonomie individuelle (avec différents degrés en fonction de l'entreprise, de la personne concernée, des objectifs poursuivis, *etc.*), l'engagement personnel (lié aux facteurs de motivation) et le contrôle des ressources par le management de l'entreprise. *Secundo*, par rapport aux **4 leviers d'Ireland et al.** (2006), à savoir le management des ressources humaines, la culture organisationnelle, la structure de l'organisation, ainsi que les mécanismes de contrôles et la part de liberté allouée aux intrapreneurs, nous rejoignons globalement ces différents aspects illustrés dans nos 4 cas (voir pour rappels les structurogrammes de synthèse en annexes II > 2.1., III > 3.1., IV > 4.1. et V > 5.1.). De fait, le **rôle** important du **département RH** a été mentionné dans les 4 entreprises, au niveau du recrutement, de l'accompagnement via des programmes dédiés, de la formation et de la mobilité. Ensuite, la **culture d'entreprise** est un élément qui nous a paru essentiel, de même que la structure mise en place, notamment au niveau de l'innovation, qu'elle soit centralisée ou décentralisée. Les notions de mécanismes de **contrôle**, de contraintes de **reporting** et de décisions à des niveaux supérieurs dans l'organisation ont également été abordées en interviews. Enfin, l'**autonomie** offerte aux intrapreneurs est une source de motivation mise en avant par plusieurs des salariés interrogés dans chaque entreprise. *Tertio*, nous souscrivons également tout à fait aux **3 leviers** ajoutés par **Viala & Leger-Jarniou** (2010) : la communication (interne et externe) dans l'entreprise, ses ressources (financières, humaines, *etc.*) et son système d'information pour aider au pilotage de la stratégie intrapreneuriale. Sur ce dernier point, nous n'avons pas récolté d'informations particulières, à part le fait que des objectifs sont fixés dans chaque cycle stratégique, avec des indicateurs et des cibles à atteindre à court, moyen et long termes. Nous ne savons pas si des tableaux de bord de gestion (classiques ou de type « Balanced Scorecard ») sont effectivement utilisés dans ce cadre, même si des **KPI** semblent être **monitorés** dans les différentes entreprises. *Quarto*, nous avons également relevé des similitudes dans notre étude de cas multiples avec les **7 leviers** détaillés par **Bouchard & Fayolle** (2011), de même qu'avec le modèle de **Carrier & Gélinas** (2011). Ces dernières autrices ont pointé **4 conditions** essentielles pour assurer le succès d'une stratégie intrapreneuriales, que nous avons retrouvées dans notre étude de cas multiples pour les 3 premières conditions : la présence d'un **dirigeant** réellement **ouvert** à l'intrapreneuriat, une **culture** et un climat **favorable** à l'innovation, une bonne exploitation de la **proximité** au sein des membres du personnel de l'entreprise (par exemple via la création de réseaux, comme cela est prôné par Blanchot-Courtois & Ferrary [2009] et par Bootz [2013]) et des **récompenses** adéquates.

Sur ce dernier point, nous ne sommes pas tout à fait d'accord et nous pensons, sur base de notre étude, qu'il serait plus pertinent de **modifier** cette **condition** relative aux récompenses. Par exemple, nous ajouterions plutôt le fait pour les collaborateurs de pouvoir **s'engager** au sein de l'organisation dans des projets qui font sens et qui leur permettent d'avoir un **impact global à long terme** sur leur entreprise et/ou la planète. C'est une source de **motivation** que nous avons relevée de manière récurrente et qui ne nous était pas apparue dans notre revue de littérature.

Par ailleurs, au niveau des **freins en interne**, en accord avec Blanchot-Courtois & Ferrary (2009), nous retrouvons des éléments liés à la nature des entreprises (appartenant à des groupes de grande taille, avec une certaine rigidité au niveau de la structure et des difficultés à aligner l'ensemble des business units), ainsi que de la fragmentation. À ce sujet, nous retenons que, dans une grande organisation, des **tensions** peuvent exister, voire coexister, entre **centralisation et décentralisation** par rapport à l'innovation par les employés, ce qui peut apporter de l'agilité, mais également de la fragmentation et de l'inefficience. Il n'existe pas de recette miracle, de solution idéale valable une fois pour toutes. Comme nous l'avons constaté sur le terrain, chaque entreprise doit réaliser un **arbitrage** en fonction de ses besoins actuels, afin de définir ou de redessiner la meilleure structure pour fonctionner par rapport à ses impératifs. Par ailleurs, au niveau de l'**environnement** dans lequel évoluent les entreprises étudiées, la création d'**écosystèmes** est un élément récurrent dans les interviews, notamment pour développer des produits ou services de type « **Beyond** ». Nous reviendrons sur cela plus loin en lien avec la stratégie d'entreprise. À ce sujet, il nous paraît intéressant de relever parmi les **freins externes** la difficulté de travailler en partenariat avec des **concurrents**, notamment car, dans certains cas, les entreprises cherchent à se positionner sur les mêmes secteurs stratégiques.

#### 4.3.2. Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux relevés dans notre étude de cas multiples

Pour aller maintenant plus loin dans notre analyse par rapport aux dispositifs intrapreneuriaux mis en place dans les 4 entreprises étudiées et faire le lien avec différents types de stratégie possibles, nous avons souhaité **travailler sur base de matrices**. En effet, cet outil, qui permet de représenter de manière synthétique la situation d'une ou plusieurs organisations à un instant « T », nous paraissait vraiment pertinent pour approfondir notre analyse et envisager des points de comparaison entre les cas étudiés. Pour ce faire, nous avons commencé par chercher s'il existait un modèle de matrice stratégique pour cartographier les dispositifs intrapreneuriaux relevés sur le terrain et les comparer avec la stratégie déployée par chaque entreprise. Malheureusement, nous n'en avons pas trouvé. Nous avons donc décidé de **construire nos propres matrices**.

Dans cette optique, sur base de notre revue de littérature et de notre présentation des résultats empiriques de notre étude de cas multiples, nous avons réfléchi pour **lister un maximum de critères de différenciation** et de caractérisation qui pouvaient être **pertinents** pour notre travail d'**analyse**. Les voici :

- Périmètre (individu *versus* groupe/corporate)
- Degré de risque pour l'entreprise (bas - élevé)
- Engagement des ressources (bas - élevé)
- Degré d'internalisation (bas - élevé)
- Degré de diversification (Core/Exploitation *versus* Beyond/Exploration)
- Finalité de l'innovation via l'intrapreneuriat : Services - Produits
- Finalité de l'innovation via l'intrapreneuriat : Processus - Produits
- Échelle (locale *versus* globale)
- Horizon temporel (court terme - moyen terme - long terme)
- Degré d'ambition de l'innovation (rénovation - amélioration - disruption)
- Time to market (court - moyen - long)



Parmi ces critères, nous en avons **sélectionné 6** qui nous ont paru **ressortir davantage** au niveau des **résultats de notre étude de cas** multiples, dans l’optique de répondre à notre 3<sup>e</sup> question de recherche en proposant une cartographie des types de dispositifs intrapreneuriaux relevés, puis un positionnement de la stratégie intrapreneuriale des 4 entreprises (sur base du framework « Build, Buy or Partner » revisité par nos soins). Si nous nous essayons à faire un peu de **reverse engineering** au niveau de la construction de nos matrices, nous devons reconnaître qu’à défaut d’avoir trouvé un système de ranking parfaitement objectif nous permettant d’évaluer les critères clés choisis, nous avons en réalité fonctionné plutôt sur base d’une **méthode** de type « **essai-erreur** ». En effet, après avoir sélectionné les critères qui nous semblaient les plus pertinents et les mieux représentés dans nos résultats, nous avons imaginé divers couples et **combinaisons possibles** au niveau des 2 axes qui composent la matrice, puis nous en avons testé un certain nombre, jusqu’à ce que nous soyons satisfaite des apports de cet outil pour notre analyse.

#### 4.3.2.1. Matrice de périmètre-engagement des ressources

Voici le résultat de notre première matrice :

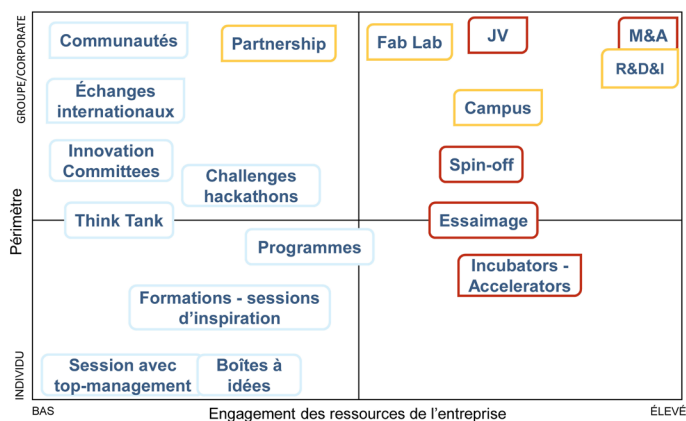


Figure I - Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux sur base des critères « périmètre » et « engagement des ressources »

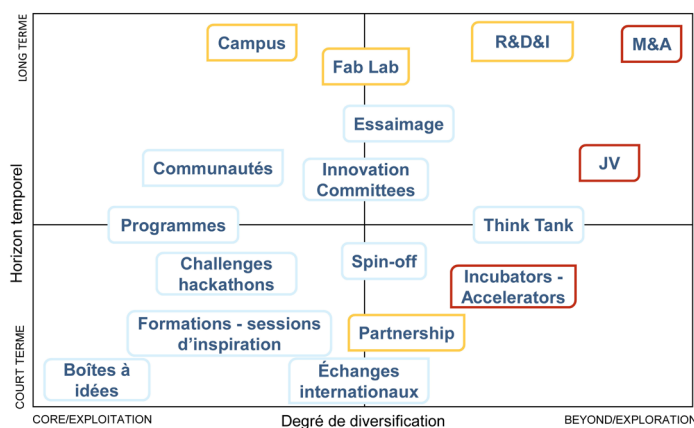
Dans cette **première matrice**, nous avons décidé de croiser le critère « **périmètre** » (avec une échelle allant de l’individu au groupe ; en ordonnée) avec, en abscisse, le critère « **engagement des ressources de l’entreprise** » (notamment financières ; avec une gradation allant de « bas » à « élevé »).

Nous sommes repartie de la liste des dispositifs intrapreneuriaux que nous avons réalisée pour la présentation de nos résultats et nous avons **positionné** chaque **type de dispositif** de manière réfléchi par rapport à ces 2 critères clés. Pour aider à la compréhension, nous avons utilisé des **couleurs différentes** pour mettre en évidence **3 catégories** de dispositifs (en **bleu** les dispositifs **plutôt internes** à l’entreprise et/ou **basés sur les salariés** ; en **jaune** des dispositifs davantage **liés à des investissements stratégiques** plus **conséquents** du management et/ou tournés vers l’extérieur de l’organisation, tandis que les éléments en **bordeaux** concernent des **formes plus externalisées** d’intrapreneuriat).

De cette première matrice, nous retenons que les **dispositifs** intrapreneuriaux déployés dans les 4 cas investigués sont de **différentes natures**, ne sont **pas** tous destinés aux **mêmes publics-cibles** dans l’entreprise et ne nécessitent **pas** un **engagement de ressources identique**. Par exemple, nous constatons que ces entreprises ont développé plusieurs dispositifs relativement peu coûteux sur le plan financier à destination des employés de manière individuelle sur base volontaire (boîtes à idées, sessions de formation, programmes de développement, etc.), tandis que d’autres initiatives également peu onéreuses sont proposées à une échelle plus *corporate* (par exemple le développement de communautés ou les échanges internationaux), ou bien se situent entre les deux en fonction de l’identité des participants et des objectifs poursuivis par l’évènement. Au niveau des dispositifs plus dispendieux pour l’entreprise, nous relevons en étape ultime la M&A et le fait d’avoir un département R&D&I dédié, avec un focus clair sur le *corporate*, tandis que d’autres dispositifs comme les incubateurs, l’essaimage ou les spin-offs glissent également dans certains cas vers un périmètre « individu » en fonction d’exemples précis dans la réalité des entreprises étudiées.

### 4.3.2.2. Matrice d'horizon temporel-degré de diversification

Par rapport à cette cartographie des dispositifs intrapreneuriaux, nous avons imaginé une **seconde matrice**, en croisant 2 autres critères clés : l'**horizon temporel** et le **degré de diversification**. Ce 2<sup>e</sup> critère nous a paru important à investiguer tant le terme « **Beyond** » est revenu de manière récurrente dans les interviews au sein des 4 entreprises. L'opposition au terme « **Core** » semblait évidente et nous avons choisi, après réflexion, de mettre ces termes en parallèle avec des concepts plus anciens et connus de l'ambidextrie organisationnelle : la dichotomie « exploitation » *versus* « exploration ».



**Figure J** - Cartographie des dispositifs intrapreneuriaux sur base des critères « horizon temporel » et « degré de diversification »

De cette **seconde matrice**, nous retenons qu'en fonction des critères choisis, les dispositifs intrapreneuriaux ne se répartissent pas de la même manière dans les différents quadrants, même si certains conservent une position assez proche les uns des autres dans les 2 cas. Ces critères nous permettent notamment de mettre en évidence **certaines initiatives** qui peuvent être potentiellement des « **quick wins** » (par exemple la boîte à idées, les sessions d'inspiration et/ou les challenges d'innovation), tandis que **d'autres** (tels le Fab Lab, le département R&D&I et la M&A) nécessitent un **horizon temporel plus long** pour réaliser leur plein potentiel. Néanmoins, nous constatons également que ce sont notamment ces dispositifs-là qui sont davantage consacrés au développement de produits-services « Beyond », dans une perspective d'**exploration**. C'est évidemment cohérent avec la nature des résultats recherchés par ces types de dispositifs intrapreneuriaux. Nous noterons toutefois qu'au niveau des activités davantage liées au core-business de l'entreprise (l'**exploitation**), même si plusieurs dispositifs à horizon temporel assez court ont été développés à destination des employés, il y a également des infrastructures dédiées à l'intrapreneuriat envisagées avec une perspective long terme (c'est par exemple le cas du campus d'innovation).

De fait, cela nous paraît essentiel que les organisations travaillent sur ces **différents horizons temporels**, tant au niveau des activités d'exploitation que d'exploration, afin de **rester concurrentielles**. Du reste, peut-être certaines activités développées actuellement en long terme, sur des domaines « Beyond » et plutôt via des dispositifs intrapreneuriaux tournés vers l'extérieur de l'organisation, deviendront-elles à terme des activités d'exploitation gérées par les employés eux-mêmes au sein du core-business de l'entreprise si cette dernière devait pivoter au niveau de certaines activités à l'avenir. Cela nous semble en tout cas constituer une hypothèse plausible.

Certes, nous aurions pu multiplier ici les matrices pour croiser différents critères et mettre en évidence d'autres positionnements possibles de ces dispositifs intrapreneuriaux les uns par rapport aux autres, mais ce n'est pas l'objectif du présent mémoire.

### 4.3.3. Cartographie des stratégies intrapreneuriales des entreprises étudiées

Nous proposons donc de passer à une représentation permettant d'envisager un **positionnement** des **entreprises** selon certains éléments de leur stratégie intrapreneuriale. Pour ce faire, sur base du framework assez connu de stratégie de croissance d'une entreprise « **Buy, Build or Partner** » et des éléments récoltés lors des interviews, nous avons imaginé un 4<sup>e</sup> pilier : « **Ecosystem & Synergy** », afin de créer une nouvelle matrice.

#### 4.3.3.1. Matrice de degré d'internalisation-degré de risque

Pour créer cette **matrice**, nous avons décidé de croiser les 2 critères clés suivants : le **degré d'internalisation** et le **degré de risque** pour l'entreprise. Par internalisation, nous faisons référence au fait qu'une entreprise gère ses activités en interne en utilisant ses propres ressources humaines, financières et/ou technologiques, par opposition à l'externalisation qui consiste à faire appel à des ressources externes (des fournisseurs, des sous-traitants et/ou des partenaires).

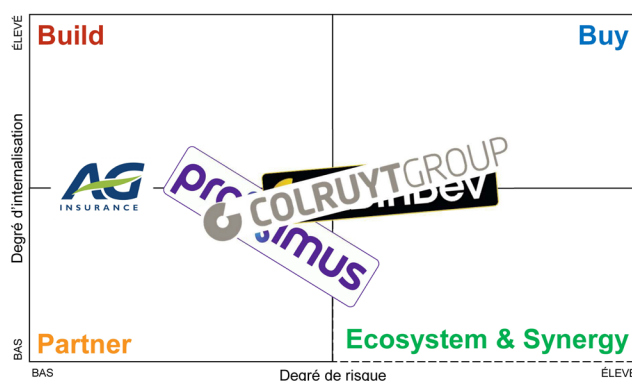


Figure K - Positionnement des entreprises étudiées sur base de leur stratégie intrapreneuriale (version 1)

De cette troisième matrice, nous retenons que les **4 cas étudiés s'appuient sur des éléments différents** au niveau de leur **stratégie intrapreneuriale**.

*Primo*, **AG Insurance** fonctionne avec un degré d'internalisation moyen, partageant principalement ses activités entre « **Build** » (via des dispositifs intrapreneuriaux tournés vers l'intérieur de l'organisation comme par exemple le « Think Tank 2030 », les programmes, les sessions de formation et l'AG Campus) et « **Partner** » (dans ses relations avec ses différents stakeholders et son ouverture au partnership, même en étant minoritaire). Bien que des cas de rachat-fusion ont été évoqués lors des interviews, ainsi que la notion de développement d'écosystème, cela nous semble rester encore assez anecdotique par rapport à la tendance générale de la stratégie de cette entreprise et par contraste avec les autres cas étudiés.

*Secundo*, **Proximus** nous paraît actuellement développer particulièrement son pilier « **Partner** », avec un glissement vers une recherche de création d'**écosystème** pour atteindre son ambition d'être à terme « présent sur l'écran d'accueil de tous les smartphones belges ». Pour ce faire, nous avons vu que ce groupe se déploie via du partnership au niveau de ses activités « **Beyond** » sur différents **domaines stratégiques**, comme la santé, la mobilité, l'énergie et la finance, en plus du domaine telco, qui représente son core-business historique. Même s'il arrive que Proximus achète des participations (voire réalise de la M&A au niveau de TeleSign et BICS), cela ne semble pas le principal moteur pour constituer l'écosystème recherché. Le cas de « Proximus Ada », devenue dans un second temps une entité distincte de l'entreprise-mère, nous semble assez claire à ce sujet. À côté de ce déploiement vers l'externe, nous devons tout de même nuancer notre analyse en rappelant que Proximus développe aussi en interne, à destination de ses employés, un nombre croissant de dispositifs destinés à favoriser le développement d'un mindset intrapreneurial (par exemple via le « Customer Experience Challenge », les hackathons, le management traineeship, etc.).

*Tertio*, le groupe **AB InBev** nous semble pouvoir être positionné relativement au centre de la matrice. De fait, nous avons relevé, via le GITEC, des pratiques plutôt liées au pilier « **Build** », tandis que la stratégie clairement assumée du groupe depuis des années d'achats de marques illustre le « **Buy** ». Par ailleurs, nous pouvons évoquer plusieurs dispositifs intrapreneuriaux tournés vers le **partnership** et la notion d'**écosystème**, comme le « 100+ Accelerator », les incubateurs « Beer Garage » et les partenariats avec les entreprises essaimées « EverGrain » et « BioBrew ». De fait, à une échelle résolument globale et en lien avec des défis liés à la Sustainability, AB InBev semble chercher à se positionner sur différents domaines d'avenir comme l'économie circulaire, la gestion des ressources, la souveraineté alimentaire ou les nouvelles technologies.

*Quarto*, **Colruyt Group** semble pouvoir être positionné de manière assez équilibrée également au centre de la matrice, se rapprochant pour certains éléments de Proximus, tandis que pour d'autres, il semble proche d'AB InBev. En effet, nous retrouvons des dispositifs liés au pilier « **Build** » dans cette 4<sup>e</sup> entreprise (par exemple le Fab Lab, ainsi que le département R&D&I, qui peut également être placé dans la catégorie « **Partner** », voire « **Ecosystem & Synergy** » vu la nature de start-up de cette entité, distincte de l'entreprise-mère). Le quadrant « **Buy** » est également bien représenté dans cette entreprise via l'acquisition de marques pour renforcer la position du groupe sur les 5 domaines d'expertise sur lesquels il a décidé de se déployer (Food, Non-food, Energy, Health et Real-Estate). Notons au passage les liens possibles avec Proximus au niveau de certains domaines ciblés, de même que les possibilités de partenariats sur le plan du développement des plateformes d'e-commerce et de la transformation numérique du groupe, une fois les considérations concurrentielles mises de côté. Enfin, à l'instar d'AB InBev, en lien avec la Sustainability, nous retrouvons chez Colruyt Group l'envie de se déployer notamment sur des domaines comme l'agriculture intelligente, l'économie circulaire et l'entrepreneuriat durable.

Si nous prenons maintenant encore du recul par rapport au modèle de matrice que nous avons proposé ci-avant, tout d'abord, nous pouvons constater que la **stratégie intrapreneuriale** de chacune des entreprises étudiées ne correspond **pas à un seul quadrant**. De manière théorique, nous pourrions supposer que ces entreprises cherchent un équilibre idéal entre ces 4 piliers. Néanmoins, la réalité nous paraît plus complexe et hybride. La stratégie intrapreneuriale de chaque entreprise nous semble constituée d'une **combinaison unique de plusieurs** de ces **piliers**, dans des **proportions différentes**, ce qui fait la singularité et la richesse de l'approche intrapreneuriale de chacune de ces organisations. Cette combinaison semble dépendre de nombreux facteurs, comme des caractéristiques liées à l'identité de l'entreprise, son histoire, sa culture organisationnelle, son secteur d'activité ou les domaines stratégiques sur lesquels elle souhaite se positionner à l'avenir.

Notons que dans cette troisième matrice, l'**idéal** vers lequel semble tendre les entreprises pourrait être constitué par le quadrant « **Ecosystem & Synergy** », envisagé comme une sorte d'étape ultime difficile à atteindre. De fait, de notre point de vue, l'entreprise la plus avancée à ce sujet est Colruyt Group, qui réussit parfois, grâce au développement de son écosystème, à optimiser les synergies possibles entre ses différentes entités et partenaires dans le cadre de projets variés comme par exemple l'implémentation de « smart fridges » dans les clubs JIMS ou le développement du concept de restauration 2.0 « Spar For You ». Nous avons abordé ces exemples dans la présentation des résultats.

Après, sur le plan formel, nous devons reconnaître ici que la **matrice** proposée ci-avant **comporte un point d'attention** : le fait que le graal ultime recherché par certaines entreprises (le pilier « Ecosystem & Synergy ») ne soit pas situé en haut à droite du modèle, comme c'est l'usage dans le domaine du conseil. D'un point de vue personnel, cette règle tacite, dont nous avons été informée après avoir imaginé cette 3<sup>e</sup> matrice, nous a un peu étonnée. En effet, cela nous semble en opposition avec des conventions comme celles qui régissent notre système d'écriture. De fait, de même que notre civilisation a choisi d'écrire et de lire les textes de gauche à droite et de haut en bas, nous pensions logique de parcourir une matrice dans ce sens, en terminant par l'étape ultime en bas à droite, avec la possibilité que d'autres formes apparaissent ensuite en sortant du cadre (d'où les pointillés sur une partie du contour). Néanmoins, trouvant l'exercice de conformité intéressant, nous avons réfléchi pour retravailler la matrice sur base de cette règle du « graal » en haut à droite, avec la conséquence de devoir choisir un autre critère en ordonnée pour que la matrice demeure cohérente. Voici ci-après notre nouvelle proposition.

#### 4.3.3.2. Matrice de degré de co-crédation avec l'extérieur-degré de risque

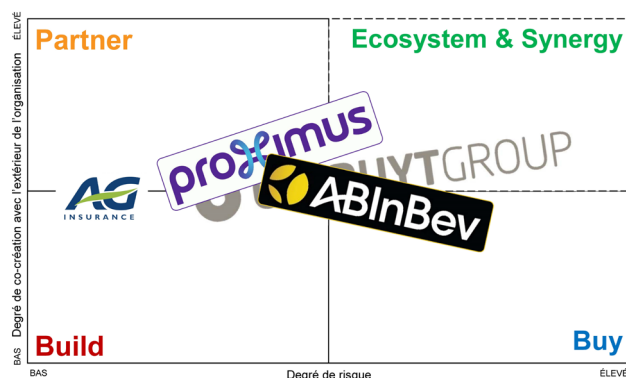


Figure L - Positionnement des entreprises étudiées sur base de leur stratégie intrapreneuriale (version 2)

Assurément, le nouveau critère introduit (le « degré de co-crédation avec l'extérieur de l'organisation ») est un peu différent du simple antonyme de « degré d'internalisation », mais cela nous paraissait plus riche et plus juste de formuler ce nouveau critère de cette façon. En effet, cela se réfère pour nous à la façon dont l'entreprise collabore avec ses différents stakeholders dans la création, le développement ou l'innovation en lien avec ses produits, services ou processus. Un degré « bas » de co-crédation avec l'extérieur implique que l'organisation a tendance à s'appuyer principalement sur ses ressources internes au niveau des dispositifs intrapreneuriaux proposés pour créer de la valeur, tandis qu'un degré élevé correspond au fait d'avoir tendance à être très ouverte aux nouvelles idées des partenaires, à s'engager régulièrement dans des collaborations via des dispositifs intrapreneuriaux en vue de développer des synergies pour créer de la valeur pour toutes les parties prenantes.

Globalement, le positionnement des 4 entreprises reste assez proche sur les 2 matrices. Cependant, réaliser l'exercice par rapport à ces 2 critères nous a paru utile, afin de prendre conscience que ce n'est pas parce qu'une entreprise semble privilégier le recours à ses ressources internes qu'elle a nécessairement un degré de co-crédation inversement proportionnel. Cela dépend de la culture d'entreprise développée, du contexte, de l'histoire de l'organisation, etc. Nous pensons que, pour d'autres entreprises que les 4 cas étudiés, le positionnement pourrait être différent en fonction du choix de l'un ou l'autre critère. À ce stade, nous estimons que les 4 matrices présentées nous ont permis d'atteindre notre objectif : proposer une prise de recul par rapport aux résultats globalisés, tout en étant potentiellement un outil d'aide à la décision pour les personnes chargées de piloter la stratégie intrapreneuriale de leur organisation.

#### 4.4. Tendances générales et apports transversaux des résultats de terrain

En dehors du carcan d'outils comme les matrices, nous avons souhaité développer ici quelques réflexions plus générales par rapport à notre étude de cas multiples. Premièrement, sur base de notre revue de littérature, nous pensions rencontrer en entreprises divers types de dispositifs intrapreneuriaux décrits dans les articles scientifiques. De fait, parmi les éléments que nous avons pu observer sur le terrain, il y a différentes formes de challenges d'innovation, avec ou sans externalisation au niveau de l'organisation. Cela fait écho au concept d'excubation tel que défini par Géméto *et al.* (2020) et que nous avons retrouvé dans la mise en place de challenges de type hackathon organisés en partenariat avec des structures externes, dans un lieu tiers par rapport à l'entreprise pour concilier le meilleur des 2 mondes : la connaissance de l'entreprise par les employés avec l'encadrement professionnel d'un cabinet de consulting. Par ailleurs, nous avons pu visiter un Fab Lab, dispositif intrapreneurial bien documenté dans la littérature que nous avons consultée (voir notamment Chesbrough [2012], Mérindol *et al.* [2016], Laborde [2017], Lô [2017] et Ruiz [2021]). Nous nous serions d'ailleurs attendue à trouver un lieu d'innovation de ce type dans plus d'une des entreprises étudiées, mais cela n'a pas été le cas, pas plus que la mise en place d'infrastructures physiques destinées à favoriser l'intrapreneuriat au sein des bâtiments des entreprises, où pour l'instant une seule des 4 entreprises a réellement investi dans ce genre de business case.



Après, la notion de **partenariat** avec les multiples stakeholders de l'organisation était aussi attendue, ainsi que les initiatives de création de **communautés internes** pour favoriser le networking et les échanges entre employés (en lien avec la notion de « communauté de pratique » d'intrapreneurs illustrée par Blanchot-Courtois & Ferrary [2009] et Bootz [2013]). Nous pensions que la **culture d'entreprise** interviendrait également dans notre étude, mais nous avons sous-estimé son importance, notamment au niveau des **valeurs** prônées pour les personnes interrogées. À ce sujet, nous avons été impressionnée de voir dans certaines entreprises comment la mise en place de formations permet d'appuyer le développement d'une culture d'entreprise particulière. Nous retenons notamment le cas de formations courtes et régulières et/ou des cycles de formation sous forme de sessions d'inspiration pour aider au développement d'un mindset favorable à l'intrapreneuriat dans la culture d'entreprise.

Ensuite, en ce qui concerne la « **boîte à idées** », nous pensions rencontrer des pratiques généralisées sur le terrain. Or, même si ce concept s'est dématérialisé sous forme électronique dans une des entreprises, il ne semble pas présent dans les autres cas. Un des dirigeants interrogés nous a expliqué son point de vue par rapport à ces pratiques qu'il qualifie d'« **innovation washing** » :

*« Quand le management et les équipes ne savent pas quoi faire, elles font une boîte à idées. [...] J'ai fait une boîte à idées, vous allez voir ce que vous allez voir, on va en sélectionner trois et on va en financer une. Mais toi, tu sais que le taux de succès de ce truc-là, c'est 0,00003 % ! ».*

Cela semble clair : pour lui, la « boîte à idées » **appartient** au **passé**. En tant que membre du top-management, il préfère favoriser l'innovation par les employés au sein de son entreprise en donnant une direction claire, en fixant des objectifs et en allouant des ressources. Cela permet de passer de la quantité à la qualité (moins d'idées au départ mais mieux pensées), avec un engagement possible d'équipes regroupant différents profils complémentaires.

Deuxièmement, au niveau des **éléments bien documentés dans la littérature et que nous avons peu retrouvés sur le terrain**, la première surprise concerne les **systèmes de rémunération individuelle** des intrapreneurs, tels que définis par exemple par Ferrary (2013). À l'exception d'une entreprise où cela semble surtout motivé par le fait que les employés travaillent en R&D, où une rémunération avec une partie variable liée à l'atteinte de résultats constitue une norme au niveau du secteur, nous n'avons pas rencontré d'incitants de ce type dans les autres organisations. Bien plus, nous avons constaté une sorte de rejet de ce type de levier potentiel à l'intrapreneuriat au niveau des employés interrogés, qui mettaient plutôt en avant l'importance de créer de la valeur pour le groupe et non de s'enrichir personnellement d'un point de vue financier. Dans cette optique, nous ne rejoignons pas les modèles assez nombreux dans la littérature qui incluent les récompenses et/ou les systèmes de rétribution parmi les leviers essentiels à l'intrapreneuriat. C'est notamment le cas pour Hornsby *et al.* (2002), Ireland *et al.* (2006) et Carrier & Gélinais (2011).

Ensuite, comme évoqué précédemment, nous avons été étonnée du **peu d'initiatives d'intrapreneuriat social** développées dans ces 4 entreprises, au regard de ce qui est détaillé dans la littérature par exemple par Bode & Singh (2016), Gatignon-Turnau *et al.* (2018) ou Dardaillon (2018). Certes, la **Sustainability** semble un **pilier** important dans la stratégie des 4 organisations étudiées, elle peut servir à l'occasion à développer de nouveaux produits en surfant sur certaines **megatrends** potentiellement lucratives pour l'avenir ou à travailler sur les impacts des activités de l'entreprise sur l'environnement, avec une recherche d'optimisation et de diminution des coûts. La durabilité peut également constituer la thématique centrale de la collaboration avec des start-up via des incubateurs et/ou des challenges d'innovation. Néanmoins, nous n'avons pas relevé de dispositifs intrapreneuriaux de type bottom-up destinés uniquement à développer des projets durables pour favoriser l'engagement de tous les membres de l'organisation, sans qu'il y ait quelque part dans le processus la recherche d'une valeur financière pour le business. Pourtant, investir dans l'implémentation de dispositifs de ce type pourrait être porteur pour l'avenir, notamment sur le plan de la motivation des membres de l'entreprise. À ce sujet, notons qu'en France une nouvelle forme d'entreprise a été créée en 2019 - l'« **entreprise à mission** » (voir par exemple Segrestin & Parpaleix [2019] et Hatchuel & Segrestin [2019]).

Ce type d'entreprise a pour objectif de poursuivre une **mission sociale ou environnementale** clairement définie, en plus de sa mission économique. Pour cela, elle doit inscrire sa mission dans ses statuts et définir des **indicateurs** pour **mesurer l'impact** de ses activités sur la réalisation de sa mission, avec une communication régulière à destination de toutes ses parties prenantes. La création en France de ce statut particulier a pour but d'encourager les entreprises à adopter une approche plus responsable et durable de leurs activités, en tenant compte des enjeux sociaux et environnementaux en même temps que des objectifs financiers. Cela peut aider à **renforcer la confiance** des stakeholders dans l'entreprise, améliorer l'**engagement** des **employés** et **stimuler l'innovation** en termes de durabilité. En Belgique, certains universitaires ont également évoqué la possibilité d'instaurer le statut d'« entreprise à mission »<sup>17</sup>, afin de soutenir la démarche des entreprises qui souhaitent s'inscrire dans des objectifs de Sustainability de manière participative, avec une cohérence globale à l'échelle de l'organisation. À l'instar de Dardaillon (2018), nous pensons effectivement que des **dispositifs** intrapreneuriaux qui concilient **business, engagement et sens** pourraient constituer à l'avenir un levier de **motivation** puissant pour de nombreux employés.

Par ailleurs, au niveau de la notion d'**incubateurs de start-up internes** aux entreprises, nous pensions en découvrir davantage, mais ce type de dispositif semble avoir été **abandonné** ou être en perte de vitesse dans plusieurs des entreprises étudiées. Néanmoins, nous sommes consciente que cela **dépend du choix** de notre 4 cas. D'autres organisations appartenant au BEL 20 (comme KBC ou Solvay) possèdent des incubateurs assez florissants et sont, du reste, particulièrement reconnues au niveau de leur succès à ce sujet.

Ensuite, nous pensions rencontrer davantage d'exemples de **financement-achat de start-up**, comme cela est illustré dans la littérature par Benner & Tushman (2003) ou Brion & Garel (2017), tandis que la notion de « **trajet** » avec dans un premier temps un partenariat, puis une intégration dans l'écosystème du groupe, ne nous était pas apparue dans les nombreux articles académiques consultés. De même, nous avons découvert lors de nos interviews l'importance actuelle de **méthodologies** comme le Design Thinking pour soutenir les initiatives intrapreneuriales, ainsi que les avantages potentiels de **nouveaux types d'organisation**, comme une structure Agile en tribes. Nous n'avons rien lu à ce sujet dans la littérature liée à l'intrapreneuriat, qui comme nous l'avons évoqué précédemment, date pour la majorité d'il y a déjà une dizaine d'années. La réactualisation de ces études nous paraît plus que jamais avoir du sens. Dans le même ordre d'idées, nous avons pu constater sur le terrain l'importance de **nouvelles technologies**, comme l'intelligence artificielle, et une certaine accélération des tendances, avec l'arrivée d'outils disruptifs tel ChatGPT. Nous avons été émerveillée de voir le potentiel de collaboration entre l'IA (utilisée pour scanner le marché et réaliser des prédictions par rapport à certaines tendances) et des groupes de réflexion d'employés (sous forme de Think Tank), au service de la stratégie de l'entreprise. De fait, nous sommes persuadée que la science des données ne peut fonctionner réellement de manière optimale que si les conclusions sont réalisées en collaboration avec de vraies personnes sur le terrain. Enfin, accélérées par la crise du Covid-19, la démocratisation et la banalisation de l'utilisation de la **visioconférence** nous semblent avoir ouvert le champ des possibles au niveau de l'intrapreneuriat à une échelle plus larges (par exemple entre régions du monde), permettant l'organisation d'hackathons, de sessions d'inspiration, *etc.* à moindres coûts. Il pourrait être intéressant de chercher à objectiver cela par des recherches complémentaires.

Parmi les **découvertes de notre étude**, nous souhaitons souligner l'importance de développer des **activités intrapreneuriales** destinées **spécifiquement** à certaines **tranches d'âges d'employés**. Assurément, avec le contexte actuel de pénurie sur le marché de l'emploi pour certains profils et la tendance à la mobilité des collaborateurs, attirer les talents et les fidéliser en leur proposant un accompagnement particulier peut être un argument de rétention efficace. Cela passe dans une des entreprises étudiées par l'institution de pratiques

---

<sup>17</sup> Voir par exemple les propos de Marek Hudon, professeur à la *Solvay Brussels School*, dans un article du Soir datant du 10/12/2022, ainsi que l'émission « Les acteurs de l'éco » intitulée « Les entreprises à mission : l'avenir ou un statut particulier » diffusée le 06/03/2023 sur la chaîne LN24. Sources : <https://www.lesoir.be/482174/article/2022-12-10/des-entreprises-mission-en-belgique> et <https://www.ln24.be/videos/2023/03/06/les-acteurs-de-l-eco-les-entreprises-a-mission-lavenir-ou-un-statut-particulier-q8kxlsq/>.

généralisées de **mentorship**, tandis que, dans les 3 autres groupes, des programmes de **traineeship** (destinés aux nouveaux diplômés) sont proposés, afin de favoriser l'empowerment des employés et le développement de carrière avec un parcours varié. Imaginer un accompagnement pour les employés plus expérimentés en fin de carrière (une sorte de « **seniorship** ») nous a semblé constituer de fait une excellente idée pour prendre soin de cette catégorie particulière de collaborateurs parfois un peu démotivés, qui devrait être amenée à l'avenir à augmenter en termes d'effectifs vu le recul de l'âge légal de la retraite. Cela nous paraît d'ailleurs être une thématique intéressante à investiguer dans des recherches ultérieures et avec d'autres études de cas.

Après, aucun des articles consultés sur l'intrapreneuriat n'abordait l'importance de ce type de dispositifs pour développer des **produits « Beyond »**, même si la notion d'ambidextrie organisationnelle a été traitée par des auteurs comme Jansen *et al.* (2006), O'Reilly & Tushman (2013) ou Mérindol *et al.* (2016), en référence au dilemme exploitation-exploration. Pourtant, nous avons rencontré très tôt cette notion de « Beyond » sur le terrain dans les 4 entreprises étudiées. Nous avons d'ailleurs été impressionnée lorsque nous avons reconstitué la **stratégie globale** des entreprises sur base des interviews réalisées et de recherches sur le Web, car ce n'est qu'à ce moment-là que nous avons pris conscience de la richesse et de la complétude de ces stratégies, qui se **déploient** dans **différents domaines**, loin de ce que nous imaginions sur base de nos connaissances générales préalables de ces entreprises. Nous avons d'ailleurs été intéressée de constater que ces 4 groupes semblent vouloir se positionner en termes d'**investissements** sur un ou plusieurs **secteurs-clés** pour l'avenir, comme la santé, la mobilité, l'IT, les plateformes digitales et la cybersécurité, les énergies ou les services financiers, parfois en dehors de leur cœur de métier traditionnel, afin de capturer de la valeur par rapport à ces megatrends.

Enfin, si nous prenons un dernier recul par rapport aux résultats récoltés, nous pouvons observer qu'actuellement les **formes d'intrapreneuriat** mises en place dans les entreprises étudiées sont **surtout top-down**, c'est-à-dire impulsées par le management de l'entreprise. Elles sont assez **cadrées** dans des structures codifiées. Nous pouvons citer notamment les challenges d'innovation annuels, les hackathons sur des thèmes particuliers, *etc.* D'un autre côté, le recours aux joint-ventures et à la M&A semble assez généralisé. Est-ce à dire que nous sommes en présence de formes potentiellement moins « riches » d'intrapreneuriat ? Pas nécessairement, même s'il nous paraît utile de souligner le **glissement actuel** vers cette importance du **contrôle** et de l'**intégration** de ces dispositifs **dans la stratégie de l'entreprise**, afin d'augmenter l'efficacité, de limiter les ressources à investir et donc les risques sur le plan financier. Nous faisons l'hypothèse qu'en raison du contexte actuel de crise, les grandes entreprises peuvent avoir tendance à chercher à limiter les incertitudes et les risques, en favorisant une évolution des formes d'intrapreneuriat plus cadrées, au détriment de l'innovation par les employés totalement « out of the box » issue du bottom-up. Néanmoins, nous avons relevé que certains dirigeants d'entreprise veillent à laisser un espace de liberté et de parole moins cadré pour permettre aux employés qui le souhaitent de venir expliquer directement une idée d'innovation. Sur le plan des tendances de l'intrapreneuriat, peut-être y aura-t-il à l'avenir un **sursaut avec un retour** à des **formes plus internalisées** qui mettraient vraiment en action tous les salariés de l'entreprise. Cela nous semble une hypothèse plausible, par exemple dans le cadre de l'implémentation de l'intrapreneuriat social ou de l'importance croissante de la Sustainability dans de nombreux domaines de la gestion.

## CHAPITRE 5 : CONCLUSIONS

Dans le cadre de ce mémoire, nous nous sommes intéressée aux sources de motivation des acteurs de 4 entreprises à développer et/ou à s'investir dans l'intrapreneuriat, ainsi qu'aux dispositifs réellement mis en place actuellement sur le terrain, en lien avec la stratégie d'entreprise. Nous avons commencé par une **revue de littérature**, où nous avons cherché à explorer des notions liées à l'intrapreneuriat et à la motivation, afin d'esquisser un cadre théorique. Ensuite, lors de notre étude de cas multiples, nous avons mobilisé les **données empiriques** récoltées suite aux 28 interviews réalisées. Nous avons présenté les **résultats** en les agrégeant par topic investigué (leviers, freins et sources de motivation), avant de proposer une analyse de ces éléments sur base de plusieurs modèles théoriques et outils, en vue d'amorcer une **discussion**. Nous proposons ici de synthétiser les implications académiques et managériales de notre étude, ainsi que ses limites et prolongements.

### 5.1. Implications académiques de notre étude

Comme évoqué en introduction, d'un point de vue académique, nous n'avons **pas relevé d'étude empirique antérieure** qui se soit intéressée au champ de l'intrapreneuriat par le biais des sources de motivation de différentes catégories d'acteurs, en cherchant à croiser leurs regards sur une même entreprise en Belgique. Notre travail permet donc d'apporter des éléments relativement originaux à ce sujet, afin de résorber l'écart qui existe entre ce qui est connu dans la littérature scientifique et ce que nous devrions savoir de la réalité de l'intrapreneuriat sur le terrain en Belgique en 2023.

Comme **premier apport de notre étude**, nous souhaitons souligner la **variété** et le large **choix de dispositifs intrapreneuriaux** actuellement développés au sein des 4 cas étudiés. Certains sont des initiatives plutôt **internes** et destinées à **favoriser l'engagement** des **employés** de l'entreprise, comme les boîtes à idées, les challenges d'innovation, les programmes dédiés à des tranches d'âges ou des profils particuliers, les communautés internes, les sessions d'inspiration ou les échanges internationaux ; avec parfois une implication bien visible de membres du top-management dans le cas des « Innovation Committees » et des sessions de rencontres en one-to-one pour permettre à un employé de pitcher une idée. D'autres dispositifs rencontrés sont plutôt liés à des **investissements** financiers importants et/ou **tournés vers l'extérieur** de l'organisation, tels les Fab Labs, les campus d'innovation, les départements R&D&I ou les partnerships. Enfin, nous avons également relevé des **formes plus externalisées**, comme l'essaiimage, la création de spin-off, le recours aux joint-ventures ou à la M&A.

Ces différents **outils** d'intrapreneuriat sont donc de **natures différentes**, avec des avantages et des inconvénients ; ils ne sont pas destinés aux mêmes publics-cibles dans l'entreprise, n'engagent pas le même niveau de ressources et de risque, pas plus qu'ils ne poursuivent nécessairement les mêmes finalités. Certains sont davantage axés sur le développement de l'employé en tant qu'individu, tandis que d'autres présentent un **périmètre plus corporate**. L'**horizon temporel** envisagé, notamment pour en mesurer les résultats, en fonction des objectifs fixés et de l'atteinte de cibles, peut également être assez différent. En outre, certains dispositifs semblent plutôt utilisés actuellement dans une perspective d'**exploration**, pour innover par rapport à des produits ou services de type « **Beyond** », tandis que d'autres paraissent plus adéquats pour travailler sur des activités d'**exploitation** liées au **core-business** de l'entreprise.

Cependant, comme nous l'avons mis en évidence dans notre discussion des résultats, aucune de ces initiatives ne nous semble devoir être absolument privilégiée ou être suffisante à elle seule, comme une recette miracle qu'il suffirait d'appliquer pour que l'intrapreneuriat au sein de l'organisation soit un succès. De fait, ainsi que nous l'avons souligné en examinant les stratégies intrapreneuriales des 4 cas étudiés, c'est la **combinaison** de ces **dispositifs** et leur **adaptation** au contexte et aux besoins de l'entreprise qui font la richesse et le succès de l'approche choisie. Pour en prendre conscience, il peut être utile de recourir à un outil comme les **matrices stratégiques** que nous avons imaginées et proposées sur base du framework « Buy, Build or Partner » revisité avec le 4<sup>e</sup> pilier « Ecosystem & Synergy » (voir figures K et L). Cela peut notamment être utilisé dans le cadre d'un **diagnostic** de la stratégie de l'entreprise, afin de prendre conscience du chemin parcouru, de la situation actuelle et des prochains jalons à mettre en place pour atteindre à terme la vision souhaitée par le top-management. Ces 4 piliers correspondent à des dispositifs variés et il appartient à chaque organisation de les concilier afin de rencontrer les objectifs qu'elle s'est fixés.

Notons au passage que certaines personnes pourraient imaginer que le quadrant « **Ecosystem & Synergy** » est forcément l'idéal à atteindre pour toute entreprise. Ce n'est néanmoins pas notre avis, car nous pensons que ce type de stratégie n'est pas nécessairement adéquat pour toutes les organisations. De fait, pour permettre le développement optimal d'une **stratégie** intrapreneuriale qui soit un réel levier pour **motiver** les membres d'une entreprise, il nous paraît essentiel de travailler sur les **2** types de **périmètres** mis en évidence dans notre revue de littérature : à l'échelle de l'**individu** et à une échelle **collective** (groupes d'individus et entreprise dans son ensemble). Si les pratiques d'intrapreneuriat consistent uniquement en des joint-ventures et de la M&A, sans recherche de lien avec l'intérieur de l'entreprise, il y a un risque réel de passer à côté de l'essence même de l'intrapreneuriat, qui est le fait de s'appuyer sur ses propres employés pour créer de la valeur. Le risque de démotivation et/ou de désinvestissement des collaborateurs de l'entreprise serait alors important. Néanmoins, a contrario, pour les entreprises qui mettraient en place uniquement des dispositifs internes de type boîtes à idées ou challenges d'innovation destinés exclusivement à leurs employés, sans chercher à s'ouvrir vers l'extérieur, il y a également un risque de passer à côté de partenariats créateurs de valeur pour l'avenir, surtout si l'entreprise souhaite se positionner sur certains domaines stratégiques un peu éloignés de son core-business traditionnel. Pouvoir s'appuyer sur des apprentissages et des connaissances thésaurisées par d'autres, afin que chacun ne « réinvente pas la roue de son côté », paraît crucial dans notre contexte VUCA, où la recherche d'efficacité et d'efficience est devenue une condition de survie. Dans cette optique, l'intrapreneuriat nous semble être un **excellent outil** pour s'ouvrir à la possibilité de créer de nouveaux services ou produits **Beyond**, particulièrement si l'entreprise ne possède pas de département R&D&I dédié et/ou si elle est plutôt traditionnelle dans sa manière de fonctionner. Le développement de **partnerships** pour partager les bonnes pratiques, mettre en commun les ressources et répartir les risques s'avère selon nous avoir tout son sens dans ce cadre.

Ensuite, comme **deuxième type d'apport** de notre étude, nous avons mis en évidence un certain nombre d'**éléments de contexte internes et externes** qui peuvent jouer un rôle de levier ou de frein sur l'intrapreneuriat. *Primo*, au niveau des **leviers internes** à l'entreprise, nous pouvons citer l'agilité organisationnelle, la clarté des objectifs fixés, la culture d'entreprise favorable à l'intrapreneuriat, le soutien actif du top-management et les investissements dans l'environnement de travail. Sur ce dernier point, nous souhaitons insister sur l'importance d'investir des ressources à la fois dans des infrastructures matérielles pour favoriser l'intrapreneuriat (comme des campus d'innovation accessibles à tous les employés) et dans des programmes HR de formation et de développement (de type traineeship, mentorship, voire seniorship), pour agir sur le développement d'une culture organisationnelle favorable et améliorer la diffusion de la stratégie intrapreneuriale à tous les étages de l'organisation. *Secundo*, sur le plan des **freins internes**, il convient d'être attentif à la rigidité de la structure, à la difficulté d'aligner les différentes business units en lien notamment avec la taille de l'entreprise, à la fragmentation venant de la décentralisation de l'innovation, aux problèmes de communication, ainsi qu'au volet des ressources (en termes de temps, de ressources financières, humaines et d'équipements) et à leur priorisation. À cela s'ajoute le mindset de certains membres de l'entreprise qui peuvent à l'occasion exprimer une certaine résistance au changement par rapport aux propositions de dispositifs intrapreneuriaux. *Tertio*, du côté des **éléments externes**, parmi les **leviers**, nous avons mis en évidence la possibilité pour l'entreprise de développer une image de marque attractive grâce à l'intrapreneuriat, d'établir des partenariats, de créer des écosystèmes pour optimiser les synergies en son sein, d'acquérir des marques via de la M&A et/ou de créer de nouvelles entités par essaimage. Face à la succession de périodes critiques vécues depuis quelques années, l'intrapreneuriat peut également permettre de développer la capacité de l'entreprise à transformer les crises en opportunités et/ou à s'engager davantage en faveur de la **Sustainability**. Notons que ce dernier point pourrait prendre de l'importance à l'avenir vu les nouvelles obligations légales de reporting non financier prévues par l'Union européenne à partir de 2024-2026 pour améliorer la transparence des entreprises en matière de durabilité<sup>18</sup>. Cela pourrait constituer une belle

---

<sup>18</sup> La directive européenne 2022/2464 « Corporate Sustainability Reporting Directive », qui sera d'application à partir de 2024, prévoit d'étendre l'obligation de publier une déclaration non financière à toutes les entreprises de plus de 250 travailleurs et à toutes les sociétés cotées sur les marchés réglementés (à l'exception des micro-entreprises cotées). Voir à ce sujet <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32022L2464> et [https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/ethique-et-responsabilite-societale/reporting-non-financier--mesurer-la-durabilite\\_2022-06-28/](https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/ethique-et-responsabilite-societale/reporting-non-financier--mesurer-la-durabilite_2022-06-28/).



opportunité pour développer des initiatives intrapreneuriales au sein des entreprises concernées en lien avec les objectifs de durabilité fixés par les dirigeants et qui devront être monitorés et communiqués de manière transparente à l'avenir vis-à-vis des parties prenantes. Enfin, *quarto*, les **freins externes** relevés concernent principalement les différences entre zones géographiques pour les entreprises qui fonctionnent à une échelle globale, de même que la difficulté de travailler en partenariat avec des entreprises concurrentes, notamment lorsque les domaines stratégiques sur lesquels le management souhaite se positionner sont similaires. Il nous faut également citer parmi ces freins le contexte VUCA et son instabilité, qui touche toutes les organisations.

Après, en lien avec le focus du présent mémoire, il nous paraît primordial que les dirigeants d'entreprise soient *a minima* conscients de ces éléments de contexte qui peuvent agir comme des leviers ou des freins, notamment pour gérer au mieux la question de la motivation des membres de l'entreprise. À ce sujet, comme **troisième apport de notre étude**, nous retenons que les **sources de motivation** des employés à s'engager dans des dispositifs intrapreneuriaux sont **multiples** et diffèrent assurément d'un individu à l'autre. Cependant, comme nous l'avons mis en évidence via plusieurs outils théoriques, ces facteurs de motivation peuvent être **agrégés** en **différentes catégories de besoins**, qui correspondent à des attentes diverses des collaborateurs et que nous avons retrouvées dans tous les cas étudiés. Pour gérer de manière optimale la question de la motivation des salariés, il nous semble donc important que le management de l'entreprise soit conscient de ces différents types de besoins, pour pouvoir y répondre. Cela passe par une **bonne connaissance** des **profils** variés de membres du personnel en son sein, via par exemple une collaboration étroite entre les différentes strates du management, tout particulièrement avec les managers de terrain proches des équipes. Comme nous l'avons mis en évidence dans notre étude, le capital humain d'une entreprise constitue actuellement une de ses plus grandes richesses, dont elle doit évidemment prendre soin. Pour motiver les individus à s'engager dans l'intrapreneuriat, rappelons que le sentiment de **sécurité** est une première condition essentielle. Pour cela, le cadre et les règles du dispositif doivent être clairement établies et communiquées. Ensuite, notre étude a mis en évidence l'importance du **sentiment d'appartenance** pour motiver les employés, en lien avec l'adhésion à la culture d'entreprise et aux valeurs promues. L'homme étant par nature un « être social », les possibilités de rencontres et de networking via l'intrapreneuriat séduisent également beaucoup d'employés. Par ailleurs, parmi les facteurs motivationnels les plus puissants liés à l'**estime**, nous souhaitons mettre en évidence le sentiment d'**ownership** et le fait d'avoir un **impact global** à long terme sur l'entreprise, en faisant quelque chose qui a du sens pour l'individu et qui apporte une valeur au business. Nous retenons de notre étude que les **moteurs le plus puissants** évoqués par les personnes interrogées ne sont pas liés à la rémunération, ce n'est pas obligatoirement les honneurs, même si la reconnaissance, la confiance et la crédibilité sont des éléments importants pour plusieurs employés. C'est avant tout **faire partie de** la grande **équipe** de l'entreprise, être impliqué dans sa destinée et apporter sa pierre à l'édifice, en ayant le sentiment que son apport a compté pour le collectif. De plus, pour certains collaborateurs avec un profil plus entrepreneur, apercevoir des opportunités à l'horizon dans sa carrière professionnelle au sein du groupe constitue une source de motivation importante. De manière générale, nous conseillons de chercher à comprendre ce qui motive les personnes pour identifier correctement leurs besoins, leurs attentes et permettre ainsi un alignement optimal des aspirations des dirigeants et des employés au sein de l'entreprise.

## **5.2. Implications managériales de notre étude**

Du point de vue managérial, nous sommes persuadée que notre recherche apportera également des éléments d'information et de réflexion pertinents pour les différents acteurs des entreprises qui seront amenés à lire le présent mémoire. Tout d'abord, nous souhaitons commencer par insister sur l'**importance de réaliser régulièrement des diagnostics** de la situation de l'entreprise, par exemple en s'appuyant notamment sur une cartographie des leviers et des freins par rapport à l'intrapreneuriat comme celle proposée dans la présente étude (voir figure H), pour identifier les éléments par rapport auxquels des actions sont nécessaires.

À ce sujet, il nous paraît aussi déterminant de conserver dans l'entourage du top-management des **collaborateurs** capables de **challenger** les idées et les décisions, de les confronter aux KPI et/ou de réaliser des démarches de **benchmarking** à l'extérieur de l'organisation.

Si cela n'est pas possible via des ressources en interne ou si les dirigeants de l'entreprise souhaitent bénéficier d'une vision plus large, nous conseillons de recourir à des **entreprises spécialisées dans le conseil** en management et stratégie. Cela peut leur permettre d'avoir un **point de vue extérieur** à leur organisation et un certain éclairage, qu'il convient néanmoins de croiser avec par exemple les apports potentiels d'un Think Tank d'employés de l'entreprise, afin de bénéficier du « meilleur des 2 mondes ». De fait, il peut être utile d'apprendre ce qui se fait ailleurs, mais pas dans l'optique d'uniquement réaliser un « copié-collé » dans son organisation. Il faut **adapter** les **pratiques** et revoir la recette par rapport à ses forces et ses faiblesses, sa culture d'entreprise, l'évolution des tendances de son marché, les choix des concurrents du secteur d'activité, *etc.* Dans le contexte actuel, pouvoir prendre du recul et/ou s'appuyer sur des expériences réussies au sein d'autres organisations nous paraît tout à fait judicieux pour développer des partenariats et gagner en efficacité. Le **partage de bonnes pratiques** testées sur le terrain nous semble crucial, tout particulièrement pour des entreprises qui n'appartiennent pas aux mêmes secteurs d'activité et qui n'ont donc pas nécessairement l'habitude de travailler ensemble. Certes, cela nécessite de prendre un *minimum* de risques en s'ouvrant à l'extérieur et à la co-création, mais les bénéfices potentiels nous semblent largement contrebalancer les éventuelles menaces. À ce sujet, nous souhaitons rappeler, comme nous l'avons appris dans le cadre de notre étude, que la **patience** est une qualité indispensable pour développer l'intrapreneuriat dans une entreprise, un peu à l'image de l'implémentation de la Sustainability : cela peut prendre assurément du temps, mais le *journey* en vaut la peine !

Par ailleurs, toujours sur le plan managérial, nous désirons attirer l'attention sur l'importance de **fixer** des **objectifs SMART** adaptés à l'entreprise par rapport à l'intrapreneuriat, avec des **indicateurs** financiers et non financiers. Nous conseillons d'envisager différents types de mesures : internes et externes (par exemple via des démarches de benchmarking vis-à-vis des concurrents), par rapport à des cibles sur différents horizons temporels et par rapport à différentes perspectives, afin d'avoir une vision globale. De fait, à la suite de Peter Drucker (« What gets measured gets managed ») et d'Edwards Deming (« You can't manage what you don't measure »), nous pensons qu'il est nécessaire de mesurer les dispositifs mis en place, pour pouvoir identifier les problèmes et prendre des décisions éclairées (Barnett, 2015). Dans cette optique, le recours à des **tableaux de bord de gestion** nous paraît pertinent, notamment de type « **Balanced Scorecard** », afin de **piloter la performance** globale de la stratégie intrapreneuriale et d'optimiser le couple valeur-coût. Ce type d'outil peut amener un intérêt réel à la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux, en permettant de vérifier l'aspect équilibré des perspectives représentées : pas uniquement sur le plan financier, mais également par rapport aux clients, aux processus internes et à l'apprentissage-croissance, afin de gérer les attentes et les besoins des différents stakeholders de l'entreprise. Au niveau du 4<sup>e</sup> axe évoqué (aussi appelé « apprentissage organisationnel »), les 3 composantes proposées dans un « Balanced Scorecard » nous paraissent converger par rapport aux résultats de notre étude. En effet, il s'agit du potentiel des salariés (via le développement de compétences), des capacités des systèmes d'information de l'entreprise et surtout de la motivation et de l'implication des employés au sein de l'organisation, afin d'atteindre un alignement des objectifs individuels et collectifs. Nous pensons qu'il pourrait être particulièrement significatif de travailler sur cet axe pour **mesurer les résultats** au niveau de la **motivation**, notamment par rapport à la fidélité des employés, à la productivité et/ou à la satisfaction du personnel. Parmi les **déterminants possibles de la performance** par rapport à cela, l'entreprise pourrait monitorer par exemple le nombre de suggestions d'intrapreneuriat issues du bottom-up, puis le nombre de suggestions réellement appliquées, le nombre de projets intrapreneuriaux intégrés pour mesurer la transversalité au sein de l'entreprise, le nombre de participations volontaires à des dispositifs en dehors du job de base des employés ou la satisfaction des salariés à participer à ce type d'initiative. Certes, il ne s'agit pas de **KPI** aussi faciles à capturer que des indicateurs financiers, mais ce suivi pourrait être utile pour piloter l'implémentation de la stratégie intrapreneuriale et prévoir en fonction des résultats les ajustements nécessaires pour faire évoluer la mise en œuvre des dispositifs. Toutefois, nous rappelons que ces mesures doivent rester un outil qui a du sens et qui est utile pour les personnes qui doivent le mettre en œuvre sur le terrain. Ce n'est pas une fin en soi, mais bien une source d'informations primordiale pour aider à prendre des décisions stratégiques.

### 5.3. Limites et suggestions pour les recherches futures

Intéressons-nous maintenant à quelques **limites de notre étude de cas multiples**. Tout d'abord, les **résultats** récoltés sont intimement **liés** aux **personnes rencontrées** et à leur profil. Nous ne prétendons assurément pas que notre échantillon de répondants est parfaitement représentatif de la population de ces 4 entreprises. Cela reste une **question de choix et d'opportunités** dans une fenêtre de temps relativement brève, avec un décalage temporel d'environ 6 mois entre les interviews et la remise du présent travail. De fait, nous avons rencontré entre 6 et 8 personnes dans des groupes qui comptent plusieurs milliers d'employés. Notre étude constitue donc seulement un **éclairage d'une facette** de l'intrapreneuriat au sein de ces entreprises. Ce n'est pas « LA » vérité absolue, juste un point de vue possible. En outre, étant étrangère à chacune de ces organisations, notre exploration s'est faite uniquement via les points de vue des personnes en entretien croisés avec les données officielles. Les informations synthétisées dans le présent mémoire sont par conséquent tributaires des personnes rencontrées, au gré des opportunités et des contacts en réseau.

Par ailleurs, nous avons rencontré principalement des **chefs d'équipes**, des **managers** et assez peu d'employés « lambda », car dans certaines entreprises, ce sont les membres du management qui ont proposé les personnes à interviewer parce qu'elles ont « la meilleure vue de tout ce qui se passe chez nous ». Même si cette méthode a de réels avantages, cela signifie que le **choix** de personnes rencontrées a été **potentiellement biaisé**. Par exemple, ce ne sont pas nécessairement les « outsiders » qui ont été interrogés, mais peut-être des personnes avec un discours plus « mainstream » par rapport à l'intrapreneuriat dans leur entreprise, au service d'un certain branding du groupe. C'est une limite potentielle que nous avons veillé à garder à l'esprit lorsque nous avons examiné les résultats des interviews, en maintenant notre esprit critique en éveil.

Du reste, au niveau du traitement des résultats, il nous a paru **difficile** de **séparer** les personnes interviewées en **2 catégories étanches** : employés et membres du management, pour traiter nos 2 premières questions de recherche. En effet, nous avons pris conscience qu'un individu pouvait à la fois être manager d'une équipe (avec la charge de plusieurs N-1) et employé par rapport à des supérieurs hiérarchiques. Une même personne pouvait donc dans son interview mêler des éléments de vision d'intrapreneuriat des 2 catégories (membre du management pour son rôle et employé à titre personnel). Nous pensions que la figure du CEO pouvait constituer une exception, mais cela reste à objectiver. Nous sommes en tout cas arrivés à la conclusion que chaque individu qui décide de s'engager dans une entreprise (qu'il n'a pas fondé lui-même) peut être considéré comme un salarié *stricto sensu* employé par cette entité. Vouloir séparer de manière parfaitement dichotomique ces 2 catégories au niveau des sources de motivation ne nous a pas semblé finalement porteur, d'où le traitement des 2 questions de recherche dans un même paragraphe de discussion.

Une autre limite de notre étude provient du **choix** assez **restrictif** et orienté de se focaliser uniquement sur des entreprises appartenant au **BEL 20**. De fait, cela nous a permis de découvrir des groupes performants au niveau financier, avec une histoire sur laquelle s'appuyer et une culture organisationnelle forte. Ces 4 groupes disposent également de moyens financiers importants à consacrer à l'innovation par les employés. Et même au sein du BEL 20, ces entreprises ont eu le mérite d'accepter de participer à notre étude, ce qui n'a pas été le cas d'autres organisations que nous avons sollicitées. Assurément, les personnes interviewées étaient vraiment fières des réalisations de leur entreprise et avaient envie de partager à ce sujet. Les dispositifs intrapreneuriaux présentés de prime abord lors des rencontres étaient d'ailleurs avant tout des succès pour l'entreprise, intégrés aux objectifs stratégiques, tandis que communiquer sur des freins ou des situations moins successful a paru difficile dans certains entretiens. Il est parfois plus facile pour une entreprise de communiquer sur ce qui fonctionne bien (ses succès) plutôt que sur des échecs ou des résultats mitigés. Nous ne voudrions cependant **pas** présenter une **image trop idyllique** de l'intrapreneuriat au sein des grandes entreprises, même du BEL 20, en donnant l'impression que nos résultats sont représentatifs de toutes les situations. Chaque entreprise est particulière et l'intrapreneuriat ne constitue pas la panacée à privilégier dans n'importe quelle situation. Comme l'ont dit avec nuance certaines personnes interrogées, l'intrapreneuriat ne constitue pas toujours la source d'inspiration la plus productive. C'est une possibilité parmi d'autres en fonction des objectifs fixés et des contraintes de temps, de budgets et de ressources humaines de l'entreprise.

Dans le cadre de **recherches futures**, il pourrait être opportun de travailler sur un **échantillon plus étendu** d'entreprises, avec par exemple le recours à des méthodes statistiques de type **quantitatif** pour obtenir des résultats plus généralisables.

En outre, au niveau des **perspectives de recherche** qui nous paraîtraient **intéressantes à investiguer**, nous souhaitons mentionner également les **apports** potentiels de la **digitalisation** dans le développement d'activités intrapreneuriales dans les grands groupes, les relations possibles entre **IA** et intrapreneuriat au service de la stratégie de l'entreprise, ou l'intérêt de mettre en place de **nouvelles organisations du travail** et/ou des **méthodologies** qui favorisent l'intrapreneuriat. Il nous semblerait également intéressant d'étudier les éventuelles **innovations par les employés** générées par les **crises** successives vécues ces dernières années, notamment en lien avec le Covid-19, la mise en place du travail en distanciel, par contraste avec les besoins actuels de reconnexion des employés en entreprises et le rôle que peut jouer à ce niveau le développement de pratiques intrapreneuriales.

De manière générale, investiguer au niveau du domaine de recherche de l'intrapreneuriat les présentes questions de recherche (ou d'autres d'ailleurs) au sein **d'autres échantillons** d'organisations **en Belgique ou à l'étranger** nous paraît pertinent pour **actualiser** les **connaissances académiques** en connexion avec la réalité vécue sur le terrain, que ce soit en grands groupes ou dans un contexte de PME. Nous espérons que d'autres études de cas seront proposées à l'avenir et conseillons plus que jamais de partir à la rencontre d'acteurs sur le terrain dans le cadre d'études empiriques.

En **conclusion**, face à des entreprises connues et bien ancrées dans notre imaginaire de citoyen belge francophone, forte d'une revue de littérature minutieuse et variée, nous sommes partie à la découverte des pratiques intrapreneuriales « 2.0 » effectives en 2022-2023. Nous retenons de cette expérience, tout d'abord, l'importance de l'anticipation, de la préparation et de la réflexion tactique pour atteindre ses objectifs à terme dans le respect des échéances. Ensuite, nous sommes désormais consciente que l'innovation n'est pas toujours là où on l'attend le plus et que, dans le contexte VUCA dans lequel nous continuerons d'évoluer ces prochaines années, il convient d'être prête à se laisser surprendre et à revoir ses certitudes à la lumière de l'expérience mouvante sur le terrain. Comme l'a dit Arthur C. Clarke « La seule façon de découvrir les limites du possible, c'est de s'aventurer un peu au-delà, dans l'impossible. ».

## BIBLIOGRAPHIE

### 6.1. Documents scientifiques

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S Back in Corporate Social Responsibility : A Multilevel Theory of Social Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 32(3), 836-863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275678>
- Allali, B. (2004). Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. *Gestion*, 29, 23-30. <https://doi.org/10.3917/riges.294.0023>
- Almeida, F., & Miguel-Oliveira, J. (2022). The Role of Intrapreneurship in Portuguese Startups. *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences*, 30(1), 70-79. <https://doi.org/10.3311/PPso.17796>
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France.
- Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion*, 36, 5-10. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0005>
- Álvaro-Moya, A., Gil López, Á., & San Román, E. (2022). Contextualizing corporate entrepreneurship theory : the historical case of the Spanish engineering consulting firm TYPSA (1966-2000). *Management & Organizational History*. <https://doi.org/10.1080/17449359.2022.2033441>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations : Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157-183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Anselme, P. (2022). Motivation incitatrice : un aperçu historique des enjeux théoriques. *L'Année psychologique*, 122, 339-366. <https://doi.org/10.3917/anpsy1.222.0339>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(99\)00054-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00054-3)
- Barbier, J., & Viala, C. (2013). Les apports de l'intrapreneuriat à la modélisation de la créativité organisationnelle. *Humanisme et Entreprise*, 313, 65-86. <https://doi.org/10.3917/hume.313.0065>
- Barnett, P. (2015). If what gets measured gets managed, measuring the wrong thing matters. *Corporate Finance Review*, 9(4), 5-10. <https://static.store.tax.thomsonreuters.com/static/relatedresource/CMJ--15-01%20sample-article.pdf>
- Bartoli, A., & Ewango-Chatelet, A. (2016). Quels processus de déploiement des initiatives innovantes dans les organisations éducatives complexes ? *Gestion et management public*, 5(1), 25-44. <https://doi.org/10.3917/gmp.051.0025>
- Basso, O., & Legrain, T. (2004). *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Notes, Institut de l'Entreprise. [https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/archives/dynamique\\_entrepreneuriale\\_0.pdf](https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/archives/dynamique_entrepreneuriale_0.pdf)
- Basso, O. (2005). La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise. *Gestion 2000*, 22(4), 169-183. <https://docplayer.fr/33409222-Sacrifice-de-soi-dans-l-entreprise.html>
- Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs ? *Revue française de gestion*, 168-169, 225-242. <https://doi.org/10.3166/rfg.168-169.225-242>
- Basso, O., & Fayolle, A. (2009). L'entrepreneuriat organisationnel : Enjeux et perspectives. *Revue française de gestion*, 195(5), 87-91. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-87.htm>
- Basso, O., & Rojot, J. (2004). *L'intrapreneuriat*. Economica.
- Basso, O., Bouchard, V., & Fayolle, A. (2009). L'orientation entrepreneuriale : Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de gestion*, 195(5), 175-192. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-175.htm>
- Bell, A., Bollfrass, A., Giannone, M., Nehrbass, A., Valley, T., & Wolf, D. (2022). The Scholar-Entrepreneurial Organization : Lessons in Building an Academic Startup. *Negotiation Journal*, 38(1), 69-92. <https://doi.org/10.1111/nejo.12383>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration, and Process Management : The Productivity Dilemma Revisited. *The Academy of Management Review*, 28(2), 238-256. <https://doi.org/10.2307/30040711>



- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management Innovation. *The Academy of Management Review*, 33(4), 825-845. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.34421969>
- Blanchot-Courtois, V., & Ferrary, M. (2009). Valoriser la R&D par des communautés de pratique d'intrapreneurs. *Revue française de gestion*, 195(5), 93-110. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-93.htm>
- Bode, C. S., & Singh, J. (2016). Employee Engagement Through Corporate Social Initiatives : An Intrapreneurship Perspective. *INSEAD Working Paper*, 2017/01/STR. <https://ssrn.com/abstract=2893553>
- Bootz, J. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management & Avenir*, 63, 115-139. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0115>
- Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat - Innovation et croissance. Entreprendre dans l'entreprise*, Dunod.
- Bouchard, V. (2020), L'intrapreneuriat n'est pas une mode. *Le libellio d'AEGIS*, 16, 25-28. <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2013/01/Le-Libellio-d-volume-16-nume%CC%81ro-1-Printemps-2020.pdf>
- Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : Une conception tronquée ? *Revue française de gestion*, 161, 95-109. <https://doi.org/10.3166/rfg.161.95-109>
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion*, 36, 11-21. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0011>
- Brazeal, D. V., & Weaver, K. M. (1990). Differential Motivating Factors Among Intrapreneurial and Traditional Managers?: A Look At The Influence Of Reward Systems and Structures On Performance Among Intrapreneurial and Traditional Managers. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4), 263-274. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1990.tb00547.x>
- Brion, S., & Garel, G. (2017). Comment innover en combinant des forces opposées ? Le cas des start-up internes au sein d'un grand groupe industriel français. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 22(1), 133-145. <https://doi.org/10.7202/1053693ar>
- Burgelman, R. A. (1983). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management : Insights from a Process Study. *Management Science*, 29(12), 1349-1364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.12.1349>
- Burgelman, R.A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review*, 26(3), 154-166. <https://doi.org/10.2307/41165086>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework* (3<sup>e</sup> ed.). Jossey-Bass.
- Carrier, C. (1993). La littérature sur l'intrapreneurship : un discours polyphonique. *Cahiers de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières*, GREPME, 93-102.
- Carrier, C. (1994). Intrapreneurship in large firms and SME's : a comparative study. *International Small Business Journal*, 12(3), 53-61. <https://doi.org/10.1177%2F0266242694123005>
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C., & Gélinas, S. (2011). Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? *Gestion*, 36, 22-33. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0022>
- Castriotta, M., Loi, M., Marku, E., & Moi, L. (2021). Disentangling the corporate entrepreneurship construct : conceptualizing through co-words. *Scientometrics*, 126(4), 2821-2863. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03846-2>
- Champagne, D., & Carrier, C. (2004). *Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche*. Actes du 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME), Montpellier, France. <http://www.air.epme.org/images/File/2004/017.pdf>
- Chandler, N., & Krajcsák, Z. (2021). Intrapreneurial fit and misfit : Enterprising behavior, preferred organizational and open innovation culture. *Journal of Open Innovation*, 7(1), 1-16. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010061>

- Cherif, F., & Boudabbous, S. (2015). L'influence de l'environnement organisationnel sur la relation entre l'intrapreneuriat et la performance des entreprises. *La Revue des Sciences de Gestion*, 271, 37-48. <https://doi.org/10.3917/rsg.271.0037>
- Chesbrough, H. (2012). Open Innovation : Where We've Been and Where We're Going. *Research Technology Management*, 55(4), 20-27. <https://doi.org/10.5437/08956308X5504085>
- Chesbrough, H. (2020). *Open innovation results : going beyond the hype and getting down to business*. Oxford University Press. <https://oxford.universitypressscholarship.com/view/10.1093/oso/9780198841906.001.0001/oso-9780198841906>
- Dardaillon, M. (2018). Les entrepreneurs et intrapreneurs du changement. *Journal de l'École de Paris du management*, 130(2), 30-36. <https://doi.org/10.3917/jepam.130.0030>
- Davidsson, P., Low, M. B., & Wright, M. (2001). Low and MacMillan ten years on : achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 5-16. <https://doi.org/10.1177%2F104225870102500401>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1991). A motivational approach to self : Integration in personality. In R. A. Dienstbier (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation, 1990 : Perspectives on motivation* (237-288). University of Nebraska Press.
- Duncan, W. J., Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Jacobs, T. D. (1988). Intrapreneurship and the reinvention of the corporation. *Business Horizons*, 31(3), 16-21. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90004-3](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90004-3)
- Duterme, T. (2021). Comment émerge un indice boursier ? Histoire du BEL 20. *Revue Française de Socio-Économie*, 27, 157-174. <https://doi.org/10.3917/rfse.027.0157>
- Eckblad, J., Devarakonda, S. V., & Duijsters, G. (2021). *2021 Corporate Venturing Report : InsurTech*. Corporate Venturing Research Group, TiSEM, Tilburg University. [https://www.corporateventuringresearch.org/#insur\\_tech](https://www.corporateventuringresearch.org/#insur_tech)
- Ewango-Chatelet, A. (2019). Dynamiques d'ouverture et intrapreneuriat : innover sans tout détruire ? L'écosystème mondialisé de l'éducation au management. *La Revue des Sciences de Gestion*, 297-298, 19-32. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0019>
- Farzaneh, F. & Boyer, A. (2017). La motivation des employés à innover : bilan et perspectives. *Management & Avenir*, 98, 191-210. <https://doi.org/10.3917/mav.098.0191>
- Fayolle, A. (2003). Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? *Gérer & Comprendre*, 72, 26-28. <https://www.proquest.com/trade-journals/instiller-lesprit-dentreprendre-dans-les-grandes/docview/22052266/1/se-2?accountid=14630>
- Fenouillet, F. (2012). *Les théories de la motivation*. Dunod.
- Ferrary, M. (2013). Écosystème intrapreneurial et innovation : Le cas Google. *Revue française de gestion*, 233, 107-122. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.107-122>
- Filion L.-J. (1999). D'employés à intrapreneurs, *Cahier de recherche n° 3*, HEC, Montréal.
- Filion, L.-J. (2016). Êtes-vous un intrapreneur ? *Gestion*, 41(4), 100-103. <https://doi.org/10.3917/riges.414.0100>
- Gatignon-Turnau, A., Puech, L., & Fabre, C. (2018). Penser l'intrapreneuriat social à l'aune du contrat psychologique : un défi de la RSE ? *Revue de gestion des ressources humaines*, 107, 34-51. <https://doi.org/10.3917/grhu.107.0034>
- Gawke, J. C., Gorgievski, M. J., & Bakker, A. B. (2017). Employee intrapreneurship and work engagement : A latent change score approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 100, 88-100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.002>
- Géméto, M., Chabaud, D., & Barth, I. (2020). Excuber pour innover : une nouvelle voie pour les grandes entreprises ? *Entreprendre & Innover*, 46, 30-41. <https://doi.org/10.3917/entin.046.0030>
- Georget, V., & Rayna, T. (2021). Sortie de l'intrapreneuriat : une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives. *Innovations*, 65, 247-277. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0110>

- Gershenfeld, N. (2012). How to Make Almost Anything : The Digital Fabrication Revolution. *Foreign Affairs*, 91(6), 43-57. <https://www.proquest.com/magazines/how-make-almost-anything-digital-fabrication/docview/223498609/se-2>
- Ghura, A., & Erkut, B. (2022). Corporate entrepreneurship programmes as mechanisms to accelerate product innovations. *Entrepreneurship Research Journal*. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0123>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226. <https://doi.org/10.2307/20159573>
- Gonthier, J., & Chirita, G. M. (2019). The role of corporate incubators as invigorators of innovation capabilities in parent companies. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-21. <https://doi.org/10.1186/s13731-019-0104-0>
- Grant, A. M. (2012). Giving time, time after time : Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *The Academy of Management Review*, 37(4), 589-615. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0280>
- Guerrero, M., Amorós, J. E., & Urbano, D. (2019). Do employees' generational cohorts influence corporate venturing ? A multilevel analysis. *Small Business Economics*, 57(1), 47-74. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00304-z>
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11(8), 5-15. <http://www.jstor.org/stable/2486666>
- Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme : Vers de nouvelles organisations de l'innovation. *Revue française de gestion*, 195(5), 159-174. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-5-page-159.htm>
- Hatchuel, A. & Segrestin, B. (2019). De l'entreprise moderne à l'entreprise à mission : les métamorphoses de l'objet social, *Entreprise & Société*, 5(1), 47-61. <https://dx.doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-10178-9.p.0047>
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship : A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33-52. <https://doi.org/10.1177/104225870202600403>
- Herzberg, F. (1968). One more time : How do you motivate employees ? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship : assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00059-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00059-8)
- Husted, K., & Vintergaard, C. (2004). Stimulating innovation through corporate venture bases. *Journal of World Business*, 39(3), 296-306. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.04.008>
- Ireland R. D., Kuratko D. F. et Morris M. H. (2006). A health audit for corporate entrepreneurship : Innovation at all levels : part I, *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660610640137>
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00279.x>
- Jahmane, A., Kadogami, S., & Belhadj, A. N. (2020). Relation entre motivation et implication organisationnelle. Une étude dans le secteur de l'hôtellerie en France. *Management & Sciences Sociales*, 28, 37-58.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance : Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0576>
- Jaziri, R., & Paturel, R. (2008, mars 27-30). *Peut-on être entrepreneur quand on est membre de l'université ? Vers une délimitation de l'acadépreneuriat* [Paper presentation]. 1<sup>re</sup> Conférence Internationale « Culture entrepreneuriale et création d'entreprises à l'Université », Monastir, Tunisie. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01400350>
- Jerman, L. (2021). L'intrapreneuriat, une arme de rétention ? *Gestion*, 46, 78-81. <https://doi.org/10.3917/riges.461.0078>

- Jessri, M., Kosmidou, V., & Ahuja, M. K. (2020). Employees' decision to participate in corporate venturing : A conjoint experiment of financial and non-financial motivations. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00161. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00161>
- Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A. P. & Williamson, A. (1990). Engines of progress : Designing and running entrepreneurial vehicles in established companies, *Journal of Business Venturing*, 5(6), 415-430. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90015-L](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90015-L)
- Kern Gomes, R., Mafra Lapolli, E., & Hikkerova, L. (2018). Les pratiques intrapreneuriales dans le secteur public : une étude de cas de l'entreprise Embrapa. *Gestion 2000*, 35, 91-107. <https://doi.org/10.3917/g2000.353.0091>
- Krueger, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), 5-24. <https://doi.org/10.1177/104225870002400301>
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & McKelvie, A. (2021). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship : Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, ahead-of-print, 1-23. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907585>
- Laborde, O. (2017), *Innover ou disparaître : le lab pour remettre l'innovation au cœur de l'entreprise*, Dunod.
- Latouche, P. (2018), *Innovation ouverte : L'incubateur corporate*, ISTE Group.
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative : analyser sans compter ni classer* (2<sup>e</sup> édition.). De Boeck Supérieur.
- Lemoine, C. (2023). Motivation, engagement et sens du travail. *Le Journal des psychologues*, 402, 30-34. <https://doi.org/10.3917/jdp.402.0030>
- Lisein, O., & de Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat : Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue française de gestion*, 233, 141-160. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.141-160>
- Lisein, O., & Degré, J. (2011). Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : une proposition de caractérisation. *Revue internationale P.M.E.*, 24(2), 167-210. <https://doi.org/10.7202/1012689ar>
- Lô, A. (2017). Un FabLab d'entreprise pour favoriser l'ambidextrie des salariés : Étude de cas chez Renault. *Revue française de gestion*, 264, 81-99. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00113>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation : A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Louche, C. (2018). *Introduction à la psychologie du travail et des organisations : Concepts de base et applications*. Dunod.
- Maes, J. (2004). The search for corporate entrepreneurship: a clarification of the concept and its measures. K.U.Leuven - Departement toegepaste economische wetenschappen. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/61950>
- Maniak, R., Georget, V., Rayna, T. (2019), Intrapreneuriat : dépasser la mythologie des super-héros, *Rapport de l'Observatoire de l'Innovation*. [https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/Note\\_Intrapreneuriat.pdf](https://www.institut-entreprise.fr/sites/default/files/document/Note_Intrapreneuriat.pdf)
- Marchesnay, M. (2012). Une approche pragmatique de l'entrepreneur. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 46(18), 95-106. <https://doi.org/10.3917/rips1.046.0095>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Maugeri, S. (2013). *Théories de la motivation au travail*. Dunod.
- Mérindol, V., Bouquin, N., Versailles, D. W., Capdevila, I., Aubouin, N., Le Chaffotec, A., Thomas, V. et al. (2016). *Le Livre blanc des Open Labs. Quelles pratiques ? Quels changements en France ?* ANRT & PSB.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Éditions d'Organisation.

- Mohammed Belkebir, K. (2021). L'intrapreneuriat : Un nouveau processus de changement pour renouveler les pratiques de l'entreprise et soutenir l'innovation. *Revue d'économie et de management*, 20, 110-130. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/576/20/2/172395>
- Morris, M. H., Allen, J. W., & Davis, D. L. (1994). Fostering Corporate Entrepreneurship : Cross-Cultural Comparisons of the Importance of Individualism versus Collectivism. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 65-89. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490849>
- Narayanan, N. K., Yang, Y., & Zahra, S. A. (2009). Corporate venturing and value creation : A review and proposed framework. *Research Policy*, 38(1), 58-76. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.08.015>
- N'Da, P. (2015). *Recherche et méthodologie en sciences sociales et humaines : réussir sa thèse, son mémoire de master ou professionnel, et son article*. L'Harmattan.
- Nielsen, R. P. (2000). Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy toward Privatization. *Journal of Business Ethics*, 25(2), 157-167. <http://www.jstor.org/stable/25074307>
- Niemann, C., Mai, R., & Dickel P. (2022). Nurture or nature ? How organizational and individual factors drive corporate entrepreneurial projects. *Journal of Business Research*, 140, 155-169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.065>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity : past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <http://www.jstor.org/stable/43822033>
- Peyravi, B., Jakubavicius, A., Bickauskas, R., Mazur, K., & Piven, A. (2021). The nexus between human resources practices, intrapreneurship and organizational innovation. *Independent Journal of Management & Production*, 12(6), 391-401. <http://dx.doi.org/10.14807/ijmp.v12i6.1778>
- Piecuch, T., & Szczygieł, E. (2021). The issue of intrapreneurship development in corporations. *Journal of International Studies*, 14(3). <http://dx.doi.org/10.14254/2071-8330.2021/14-3/15>
- Pichault, F., & Nizet, J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines : approches contingente et politique*. Éditions du Seuil.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : techniques for analysing industries and competitions*. Free Press.
- Prahalad C., & Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91. <http://www.sietmanagement.fr/wp-content/uploads/2018/02/PrahaladHamel1999.pdf>
- Probst, G., & Borzillo, S. (2007). Piloter les communautés de pratique avec succès. *Revue Française de Gestion*, 170(33), 135-153. <https://doi.org/10.3166/rfg.170.135-153>
- Puech, L., & Durand, T. (2017). Classification of time spent in the intrapreneurial process. *Creativity and Innovation Management*, 26, 142-151. <https://doi.org/10.1111/caim.12214>
- Riot, E. (2011). La stratégie du Titanic : leçon tirée d'un échec d'une formation pour développer l'intrapreneuriat. *Gestion*, 36, 54-60. <https://doi.org/10.3917/riges.364.0054>
- Rousseau D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations - Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Ruiz, E. (2021). Entre différenciation et intégration : favoriser l'innovation d'exploration grâce au Fab Lab interne, le cas de l'i-Lab (Air Liquide). *Innovations*, 65, 219-245. <https://doi.org/10.3917/inno.pr2.0113>
- Russell, R. D. (1999). Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems : A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 65-84. <https://doi.org/10.1177/104225879902300305>
- Schumpeter, J. A., & Perroux, F. (1935). *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*. Dalloz.
- Schwartz, S. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47, 929-968. <https://doi.org/10.3917/rfs.474.0929>
- Segrestin, B. & Parpaleix, L. (2019). L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 4, 39-44. <https://doi.org/10.3917/rindu1.194.0039>



- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28. <https://doi.org/10.1177/104225879902300302>
- Siebert, C. (2021). How to Radically Innovate While Utilizing a Firms' Capabilities: Practical Aspects of Corporate Entrepreneurship. In Nestle, V., Glauner, P., Plugmann, P. (eds) *Creating Innovation Spaces. Management for Professionals*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-57642-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-57642-4_9)
- Simon, F., & Tellier, A. (2013). Comment développer le capital social des intrapreneurs ? *Revue française de gestion*, 233, 123-140. <https://doi.org/10.3166/RFG.233.123-140>
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29 (3), 379-387. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670978>
- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432-455. <https://doi.org/10.1080/02642069700000028>
- Teneau, G., & Dufour, N. (2015). Le recrutement des intrapreneurs, un enjeu stratégique permettant la création de nouveaux produits et services. *Management & Avenir*, 76, 93-110. <https://doi.org/10.3917/mav.076.0093>
- Thornberry, N. (2001). Corporate entrepreneurship : antidote or oxymoron? *European Management Journal*, 19(5), 526-533. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00066-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00066-4)
- Urbano, D., Turro, A., Wright, M., & Zahra, S. (2022). Corporate entrepreneurship : a systematic literature review and future research agenda. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00590-6>
- Van Campenhoudt, L., Marquet, J., & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>ème</sup> édition entièrement revue et augmentée). Dunod.
- Viala, C., & Leger-Jarniou, C. (2010, juin). *Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale : relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris*. XIX Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS, Luxembourg. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00542977>
- Weiblen, T., & Chesbrough, H. W. (2015). Engaging with Startups to Enhance Corporate Innovation. *California Management Review*, 57(2), 66-90. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.2.66>
- Westfall, S. L. (1969). Simulating Corporate Entrepreneurship in U.S. Industry. *Academy of Management Journal*, 12(2), 235-246. <https://doi.org/10.5465/254819>
- Winslow, E. K. (1990). The Issue of Motivating Entre(Intra)Preneurial Behavior. *The Journal of Creative Behavior*, 24(4), 256-262. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1990.tb00546.x>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yin, R. (2017), *Case Study Research : Design and Methods*, 6<sup>e</sup> édition. Newbury Park. Sage Publications.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6 (4), 259-285. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90019-A](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90019-A)
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)

## 6.2. Documents professionnels

- **AG Insurance (groupe Ageas) :**
  - Ageas (2022, avril 4). *L'impact qui nous connecte - Rapport Annuel 2021*. <https://reporting2021.ageas.com/pdf/ageas-ar-fr-21.pdf>
  - Ageas. *Discover our strategy Impact24*. <https://strategy.ageas.com/impact24/>
  - Ageas. *Trend watching at Ageas*. <https://reporting2021.ageas.com/article/trend-watching-at-ageas/>
  - Erdmanis, N. (2022, avril 4). *Rapport sur la durabilité 2021*. Ageas. [https://ag.be/a-propos-d-ag/content/dam/transversal/aboutus/documents/fr/AG%20Insurance\\_Rapport%20sur%20la%20Durabilit%C3%A9\\_2021\\_FR.pdf](https://ag.be/a-propos-d-ag/content/dam/transversal/aboutus/documents/fr/AG%20Insurance_Rapport%20sur%20la%20Durabilit%C3%A9_2021_FR.pdf)

- **Proximus :**
  - Proximus. *Société verte*. <https://www.proximus.com/fr/green.html>
  - Proximus. *Graduate Program*. [https://www.proximus.com/fr/jobs/graduate-program.html;pxcfrontend=shSyFuocLtYk1cVXXo29OLMYyQoOT17sZ3S%20XlRtY.pxc\\_frontend\\_21](https://www.proximus.com/fr/jobs/graduate-program.html;pxcfrontend=shSyFuocLtYk1cVXXo29OLMYyQoOT17sZ3S%20XlRtY.pxc_frontend_21)
  - MolenGeek. <https://molengeek.com/>
  - Proximus Groupe. (2022, mars 15). *Rapport annuel intégré 2021*. [http://www.proximus.com/dam/jcr:7ee0f496-f68e-4161-aa09-c2df5f16f1d0/Proximus-rapport-annuel-integre-2021\\_fr.pdf](http://www.proximus.com/dam/jcr:7ee0f496-f68e-4161-aa09-c2df5f16f1d0/Proximus-rapport-annuel-integre-2021_fr.pdf)
  - Proximus. (2022, mai 20). *Bénéficie de possibilités de développement continu grâce à la Proximus Corporate University*. <https://www.student.be/fr/student-life/beneficie-de-possibilites-de-developpement-continu-grace-a-la-proximus-corporate-university/>
  - Proximus. (2023, janvier 16). *Notre stratégie bold2025*. <https://www.proximus.com/fr/our-company/strategy.html>
  - Proximus Groupe. (2023, février). *Rapport annuel intégré 2022*. [https://issuu.com/proximusgroup/docs/proximus-rapport-annuel-integre-2022\\_fr?fr=sMGFhZTU4NzkzMjA](https://issuu.com/proximusgroup/docs/proximus-rapport-annuel-integre-2022_fr?fr=sMGFhZTU4NzkzMjA)
- **AB InBev :**
  - 100+ Accelerator. <https://www.100accelerator.com/>
  - AB InBev. (2022, mars 25). *Rapport Annuel 2021*. [https://www.ab-inbev.com/assets/presentations/Annual-Report/220321\\_FULL\\_FR-Annual%20Report.pdf](https://www.ab-inbev.com/assets/presentations/Annual-Report/220321_FULL_FR-Annual%20Report.pdf)
  - AB InBev. *Fast Track Leadership Programme*. <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/fast-track-leadership-programme>
  - AB InBev. *Global Management Traineeship*. <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/global-management-traineeship>
  - AB InBev. *Market Visionaries Programme*. <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/market-visionaries>
  - AB InBev. *Supply Management Traineeship*. <https://europecareers.ab-inbev.com/fr/programmes/supply-management-traineeship>
  - BioBrew. <https://biobrew.com/>
  - EverGrain by AB InBev. <https://evergrainingredients.com/>
  - ZX-VENTURES. <https://www.zx-ventures.com/>
- **Colruyt Group :**
  - Colruyt Group. (2022, décembre 22). *Rapport Annuel 2021-2022 incluant le rapport de durabilité*. [https://issuu.com/colruytgroup/docs/rapport\\_annuel\\_2021-22\\_incluant\\_le\\_rapport\\_de\\_dura?fr=SmGY0MTUyNDQ0MTc](https://issuu.com/colruytgroup/docs/rapport_annuel_2021-22_incluant_le_rapport_de_dura?fr=SmGY0MTUyNDQ0MTc)
  - Colruyt Group. <https://jobs.colruytgroup.com/fr/temoignages/>
- **Autres :**
  - Chebbi, H., Laviolette, M., Lisein, O., & Roux, M. (2022). *Track 17 - Les nouveaux enjeux, modalités et perspectives de l'intrapreneuriat*. 13<sup>ème</sup> Congrès AEI. [https://www.em-strasbourg.com/sites/default/files/2022-09/AEI\\_2023\\_Track%20N%C2%B017.pdf](https://www.em-strasbourg.com/sites/default/files/2022-09/AEI_2023_Track%20N%C2%B017.pdf)
  - Directive (UE) 2022/2464 du Parlement européen et du Conseil du 14 décembre 2022 modifiant le règlement (UE) n° 537/2014 et les directives 2004/109/CE, 2006/43/CE et 2013/34/UE en ce qui concerne la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>
  - Les acteurs de l'éco, *Les entreprises à mission : l'avenir ou un statut particulier*, émission animée par Bruno Wattenbergh, diffuse sur LN24, 6 mars 2023. <https://www.ln24.be/videos/2023/03/06/les-acteurs-de-l-eco-les-entreprises-a-mission-l-avenir-ou-un-statut-particulier-q8kxlsq/>
  - Euronext. (2021, décembre 15). *Index Rule Book BEL® Family - BEL 20®, BEL Mid® and BEL Small®*. [https://live.euronext.com/sites/default/files/documentation/index-rules2/BEL\\_Index\\_Family\\_Rulebook.pdf](https://live.euronext.com/sites/default/files/documentation/index-rules2/BEL_Index_Family_Rulebook.pdf)
  - Eggermont, J.-F. (2022, juin 28). *Reporting non financier : mesurer la durabilité*. FEB. [https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/ethique-et-responsabilite-societale/reporting-non-financier--mesurer-la-durabilite\\_2022-06-28/](https://www.feb.be/domaines-daction/ethique--responsabilite-societale/ethique-et-responsabilite-societale/reporting-non-financier--mesurer-la-durabilite_2022-06-28/)
  - July, B. (2022, décembre 10). *Des « entreprises à mission » en Belgique ?* Le Soir. <https://www.le-soir.be/482174/article/2022-12-10/des-entreprises-mission-en-belgique>

## RÉSUMÉ

Les dispositifs intrapreneuriaux ont tendance actuellement à se multiplier, notamment au sein des grandes entreprises en Europe comme aux États-Unis, sous diverses formes. Dans notre monde en mutations, favoriser l'esprit d'entreprendre au sein des grandes structures est devenu un enjeu stratégique majeur pour les organisations et leurs dirigeants, notamment en termes d'avantages concurrentiels, de capacité d'innovation et de soutien au développement de la durabilité.

L'objectif du présent mémoire est d'étudier les sources de motivation des acteurs de l'entreprise à développer et/ou s'investir dans l'intrapreneuriat dans 4 grandes entreprises belges appartenant au BEL 20 (AG Insurance, Proximus, AB InBev et Colruyt Group), ainsi que les dispositifs effectivement mis en place sur le terrain en lien avec la stratégie d'entreprise. Dans cette optique, nous avons mené une étude de cas multiples basée sur une méthodologie de type qualitative, via 28 entretiens individuels semi-directifs auprès d'employés et de membres du management de ces 4 grands groupes.

Dans le présent mémoire, nous commençons par esquisser le cadre théorique de notre étude via une revue de littérature minutieuse, avant de présenter les résultats par thème (leviers, freins et sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat), puis d'envisager une discussion sur base de plusieurs modèles et outils théoriques. Enfin, nous terminons par des conclusions sur les implications académiques et managériales de notre étude, qui apporte des éléments originaux à la littérature scientifique et contribue à réduire l'écart entre les connaissances théoriques et la réalité de l'intrapreneuriat en Belgique en 2023.

**Mots-clés :** Intrapreneuriat - Intrapreneur - Motivation - Grands groupes - BEL 20 - Stratégie - Innovation - Durabilité

## ABSTRACT

Corporate entrepreneurship practices are currently increasing, particularly within large companies in Europe and the United States, in various forms of intrapreneurship. In our changing world, fostering the entrepreneurial spirit within large structures has become a major strategic issue for organisations and their leaders, especially in terms of competitive advantages, innovation capacity and support for the development of sustainability.

The aim of this master's thesis is to study the sources of motivation for company actors to develop and/or invest in intrapreneurship in 4 large Belgian companies belonging to the BEL 20 (AG Insurance, Proximus, AB InBev and Colruyt Group), as well as the intrapreneurship programs actually implemented in the field in relation to the company strategy. To this end, we conducted a multiple case study using a qualitative methodology, involving 28 individual semi-structured interviews with employees and members of the management of these 4 large groups.

In this master's thesis, we first outline the theoretical framework of our study through a thorough literature review, before presenting the results organized by themes (levers, brakes and motivational factors in relation to intrapreneurship). We then engage in a discussion using several theoretical models and tools. Finally, we present the academic and managerial implications of our study, providing original insights to the scientific literature and contributing to bridging the gap between theoretical knowledge and the reality of corporate entrepreneurship in Belgium in 2023.

**Keywords :** Corporate entrepreneurship - Intrapreneurship - Motivation - Large Companies - BEL 20 - Strategy - Innovation - Sustainability

# ANNEXES

## ANNEXE I : Guide d'entretien semi-directif

### **Clarification/rappel du contexte de l'interview :**

Cet entretien se situe dans le cadre d'un mémoire de Master en Sciences de Gestion à l'Université de Liège. Je réalise actuellement une recherche sur le **développement de pratiques innovantes liées à l'esprit d'entreprendre** au sein de grandes entreprises en Belgique. Ce qui m'intéresse, c'est de comprendre les sources de motivation, les raisons qui poussent 2 catégories d'acteurs de l'entreprise à s'investir dans l'**intrapreneuriat** : le management d'une part, les salariés d'autre part, afin de croiser les regards.

L'intrapreneuriat est envisagé au **sens très large** : tant les pratiques individuelles d'innovation des employés (de la boîte à idées à la communauté d'intrapreneurs), que les challenges d'innovation, les incubateurs corporate, l'excubation, l'essaimage, le rachat de start-up, un département particulier de R&D&I, un Fab Labs interne à l'entreprise, l'intrapreneuriat social, *etc.*

Dans le cadre de mon étude, je cherche à rencontrer des personnes appartenant à chacune de ces catégories au sein de l'entreprise et qui acceptent de partager leur expérience, d'expliquer notamment comment elles ont découvert l'intrapreneuriat et pour quelles raisons elles s'y investissent. Pour pouvoir comprendre comment les pratiques de gestion évoluent sur le terrain, il paraît indispensable de pouvoir donner la parole à ceux qui les expérimentent au quotidien. Je vous remercie déjà dans ce cadre d'offrir de votre temps.

### **1. Profil**

Avant d'aborder la question de votre découverte de l'intrapreneuriat au sein de votre entreprise :

- 1) Pourriez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre fonction** au sein de l'entreprise ?

### **2. Exploration des pratiques intrapreneuriales au sein de l'entreprise**

- 2) Depuis quand et pour quelle(s) raison(s)** votre entreprise a-t-elle décidé de **développer des pratiques intrapreneuriales** ?
- 3) Comment se traduit l'intrapreneuriat** au sein de votre entreprise (**activités, pratiques, actions, outils, etc.**) ?

### **3. Exploration des sources de motivation**

Pour aller maintenant vers le **thème central** de l'entretien :

- 4) Pour quelles raisons** à l'origine **vous êtes-vous engagé** dans un dispositif intrapreneurial au sein de votre entreprise ?
- 5) Qu'est-ce qui vous motive à continuer** à **vous investir** dans ce type de dispositif ?
- 6) Avez-vous déjà pensé à renoncer/à vous retirer** de ces dispositifs d'intrapreneuriat ? Si oui, quelles étaient les **raisons** qui vous poussaient à **envisager d'arrêter** ?
- 7) Pour quelles raisons** êtes-vous devenu **intrapreneur plutôt que** de développer votre **propre projet entrepreneurial** en dehors de la société ?
- 8) Selon votre expérience, qu'est-ce qui est mis en place** au sein de votre entreprise **pour stimuler/favoriser avec succès** le développement de l'intrapreneuriat ?
- 9) A contrario, qu'est-ce qui constitue** parfois un **frein et/ou pose problème** au sein de votre entreprise par rapport au développement de l'intrapreneuriat ?



- 10) Si vous aviez une « **baguette magique** », **quels changements** effectueriez-vous pour **améliorer l'intrapreneuriat** au sein de votre entreprise ?
- 11) Quel est votre **point de vue/votre expérience** par rapport aux **résultats obtenus** par ces **pratiques intrapreneuriales** au sein de votre entreprise ?
- Cherchez-vous dans votre entreprise à **mesurer l'efficacité** des dispositifs intrapreneuriaux mis en place ?
    - Si oui, de **quelle manière** ? (qualitative/quantitative ?)
    - Si **non**, pour **quelle raison ne pas le faire** ?
- 12) La **période de crise** (liée au Covid, guerre en Ukraine, inflation, montée des prix de l'énergie, etc.) et l'instabilité vécue actuellement **ont-elles influencé / influencent-elles** la **stratégie intrapreneuriale** de l'entreprise ?
- Si oui, de quelle manière ?
- 13) À votre avis, existe-t-il des **facteurs exogènes** (liés à l'environnement **externe** de l'entreprise) qui **favorisent** l'intrapreneuriat au sein de votre entreprise ?

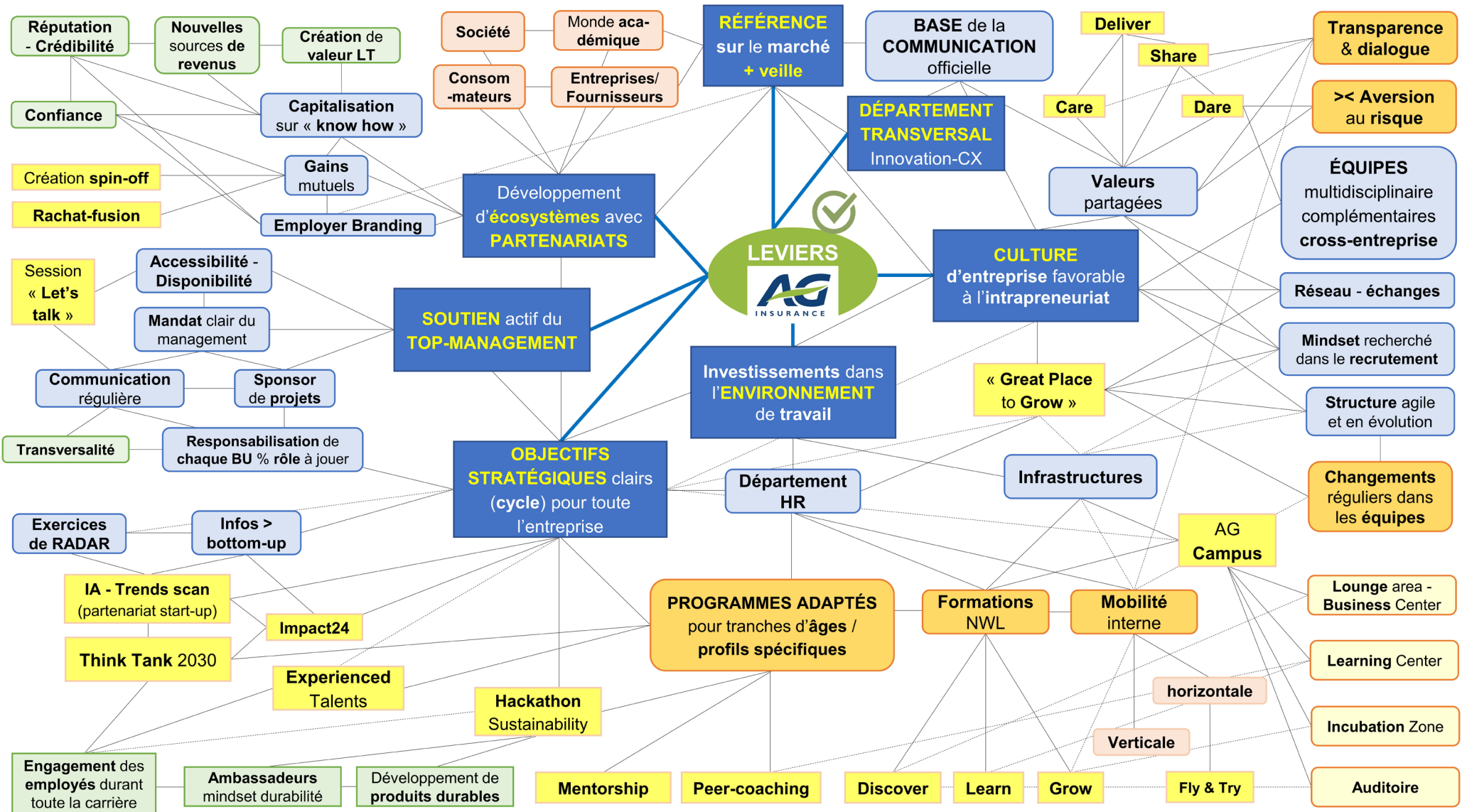
#### 4. Conclusion de l'entretien :

- 14) Arrivé au **terme** de l'**entretien**, avez-vous l'impression que quelque chose d'important n'a pas été abordé ? Autrement dit, y a-t-il un aspect de votre expérience d'intrapreneuriat dont nous aurions oublié de parler ? Y a-t-il des **éléments** que vous **souhaiteriez** encore **ajouter** ?
- 15) Puis-je **vous recontacter** à l'avenir en cas de besoin, par exemple par e-mail ?

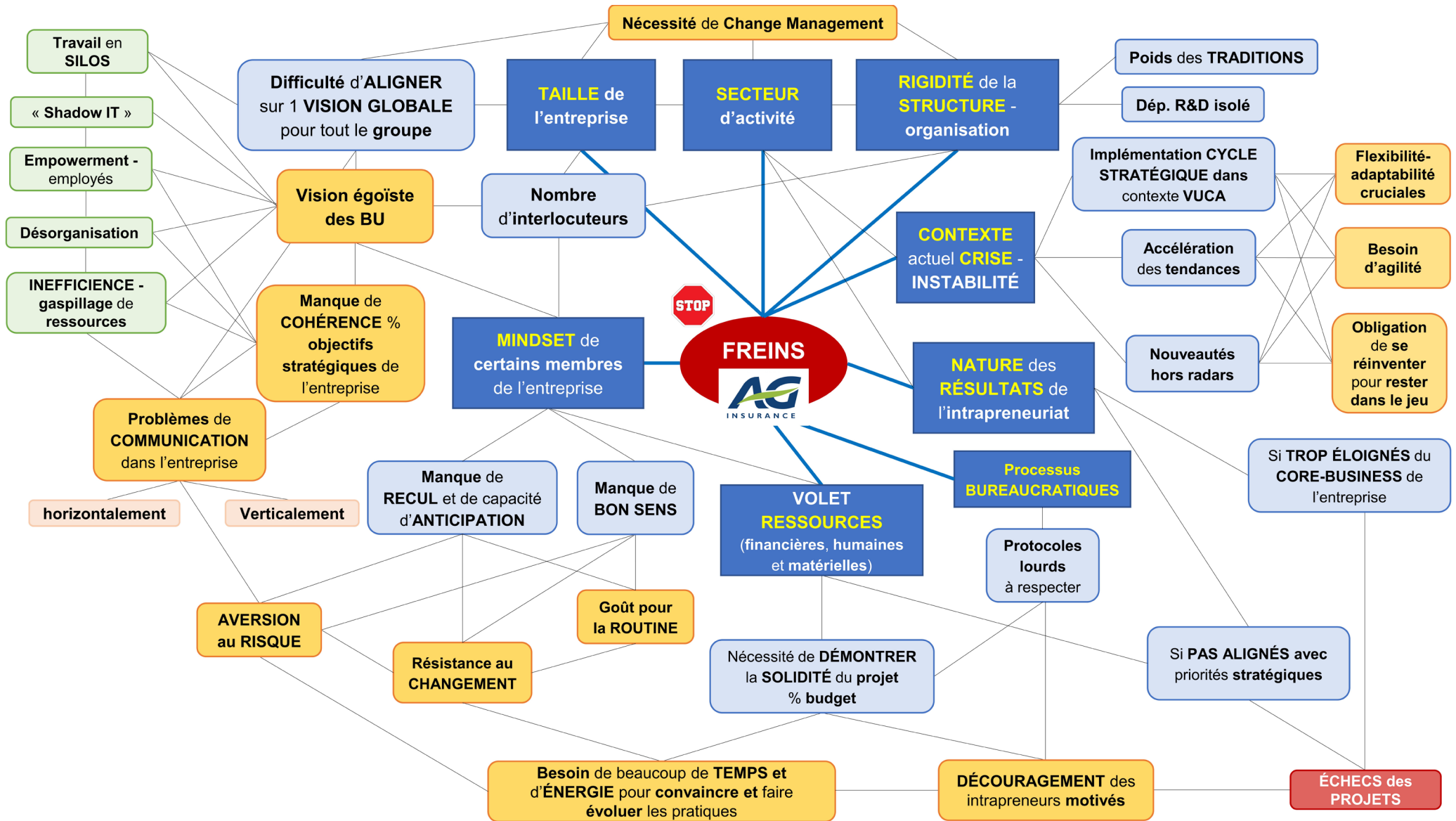
Un tout grand merci pour votre aide et votre temps !

**ANNEXE II : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez AG Insurance**

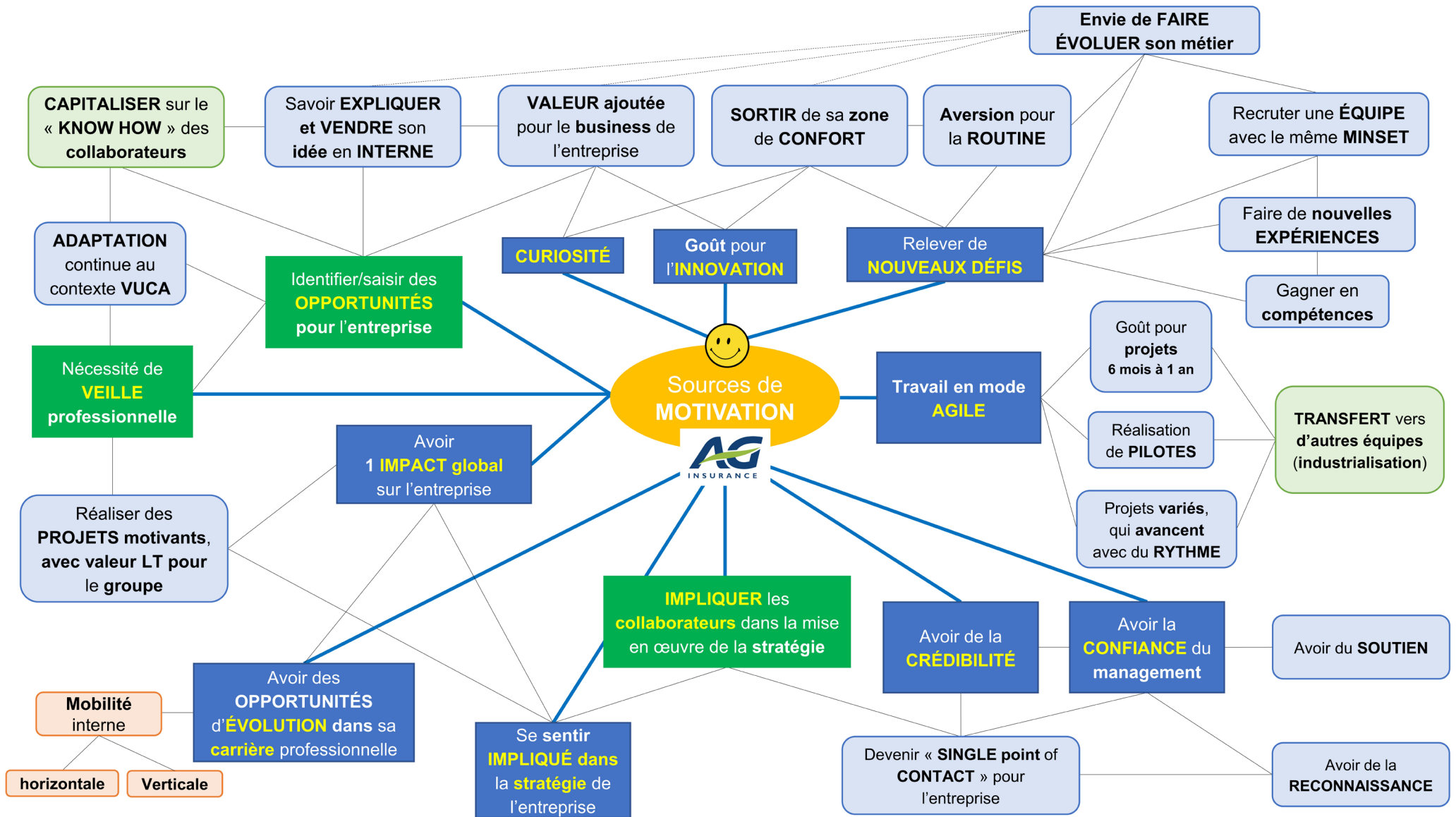
**2.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez AG Insurance**



## 2.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez AG Insurance

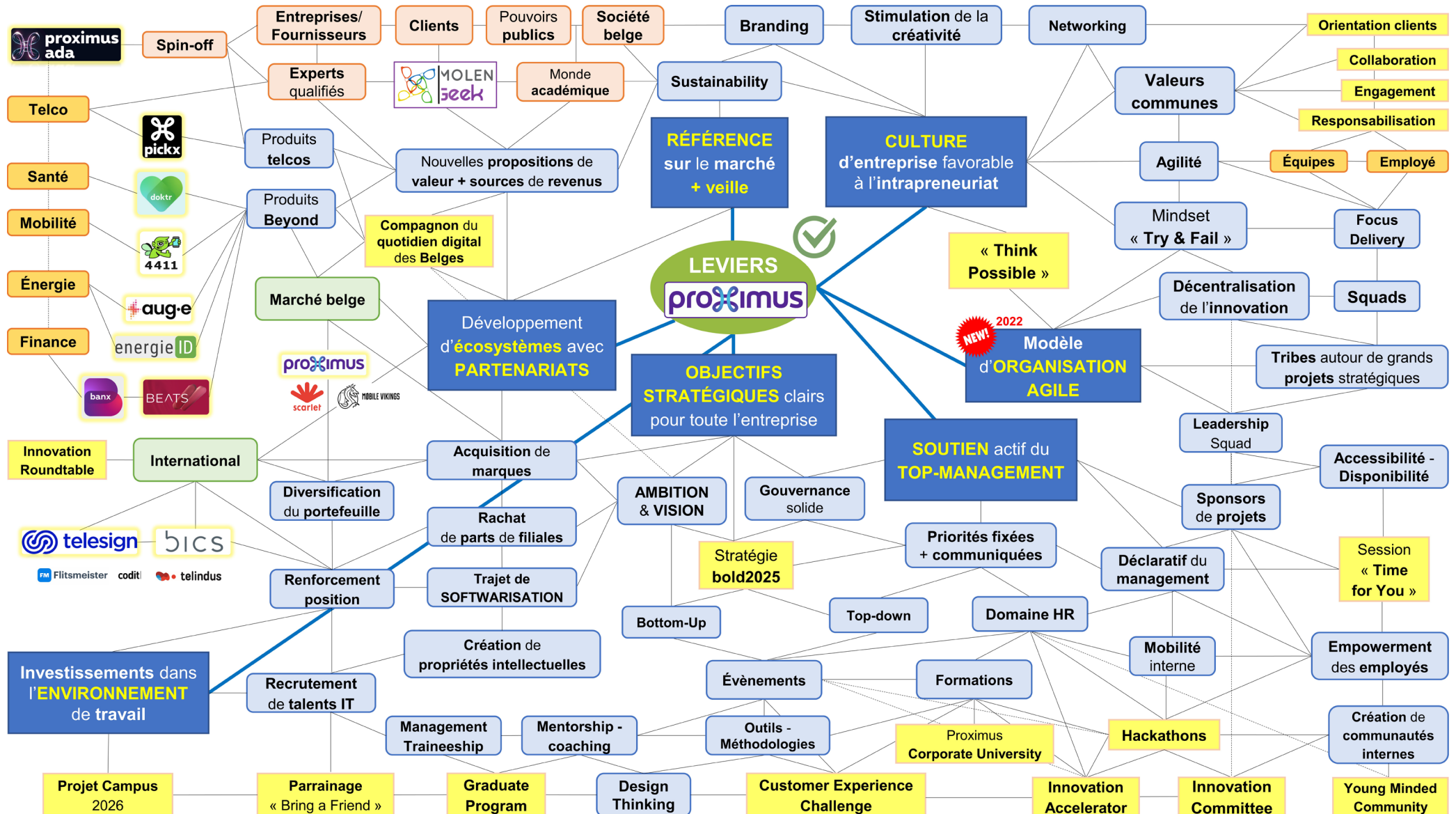


### 2.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez AG Insurance



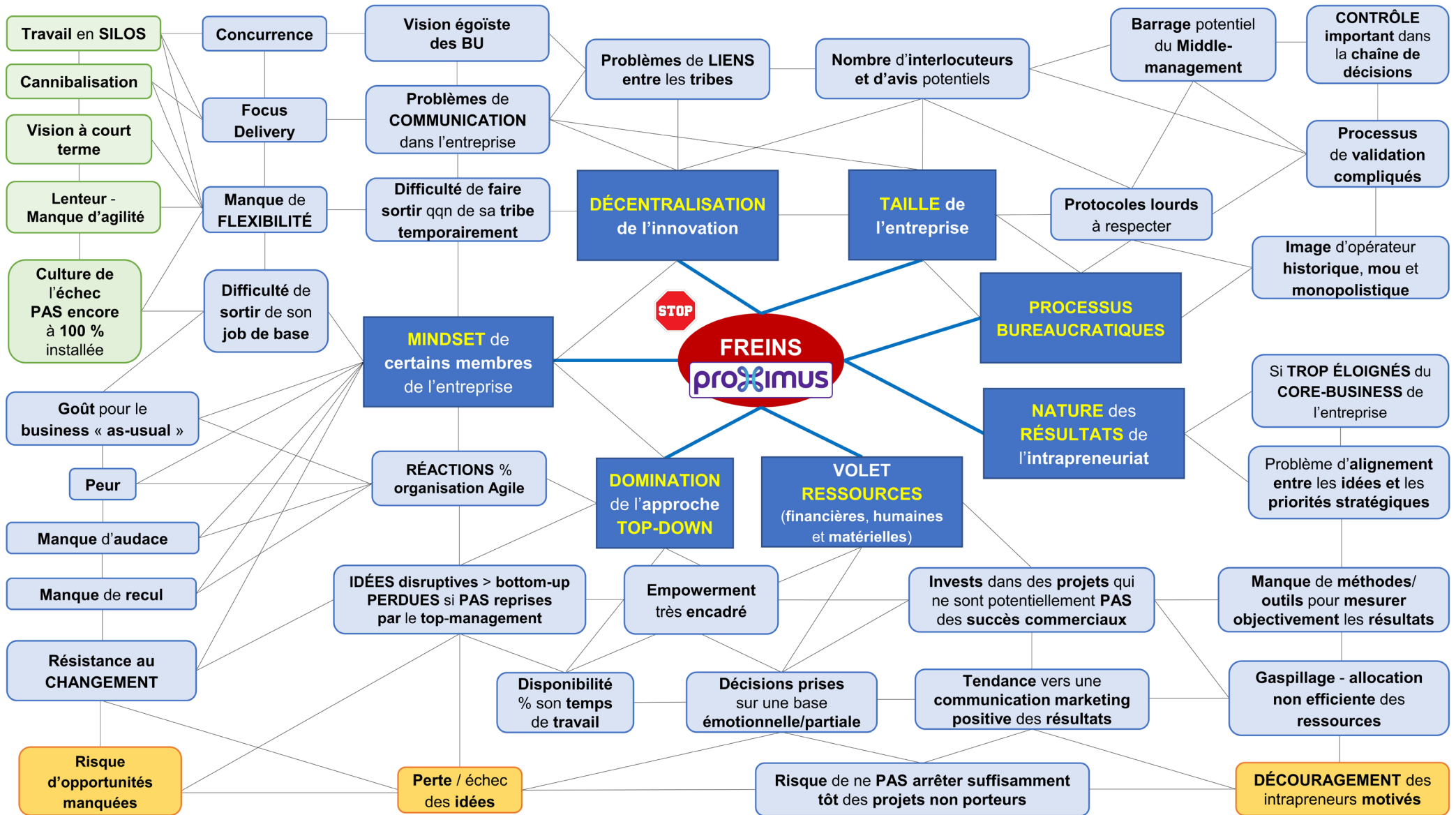
**ANNEXE III : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez Proximus**

**3.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez Proximus**

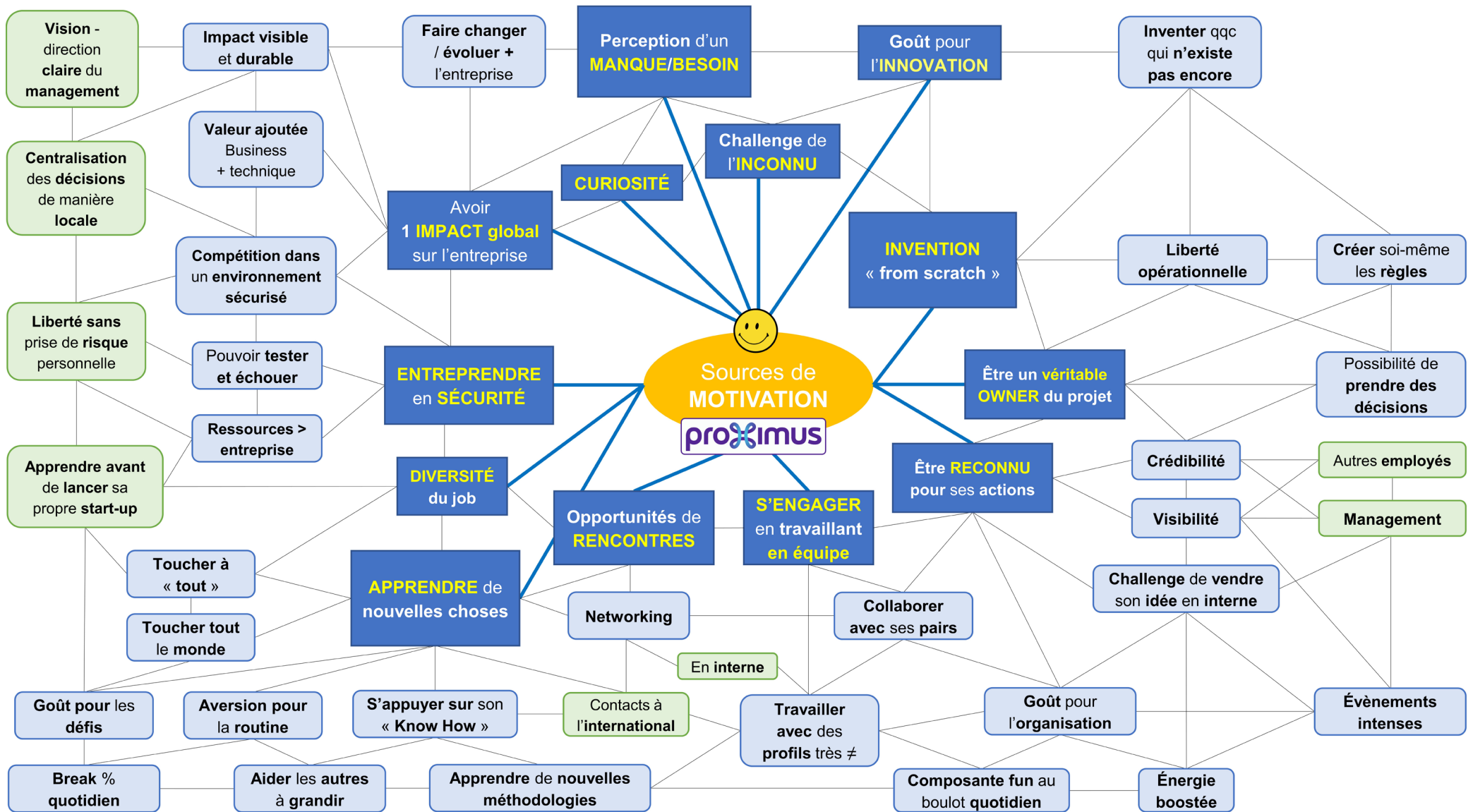




### 3.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez Proximus



### 3.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez Proximus

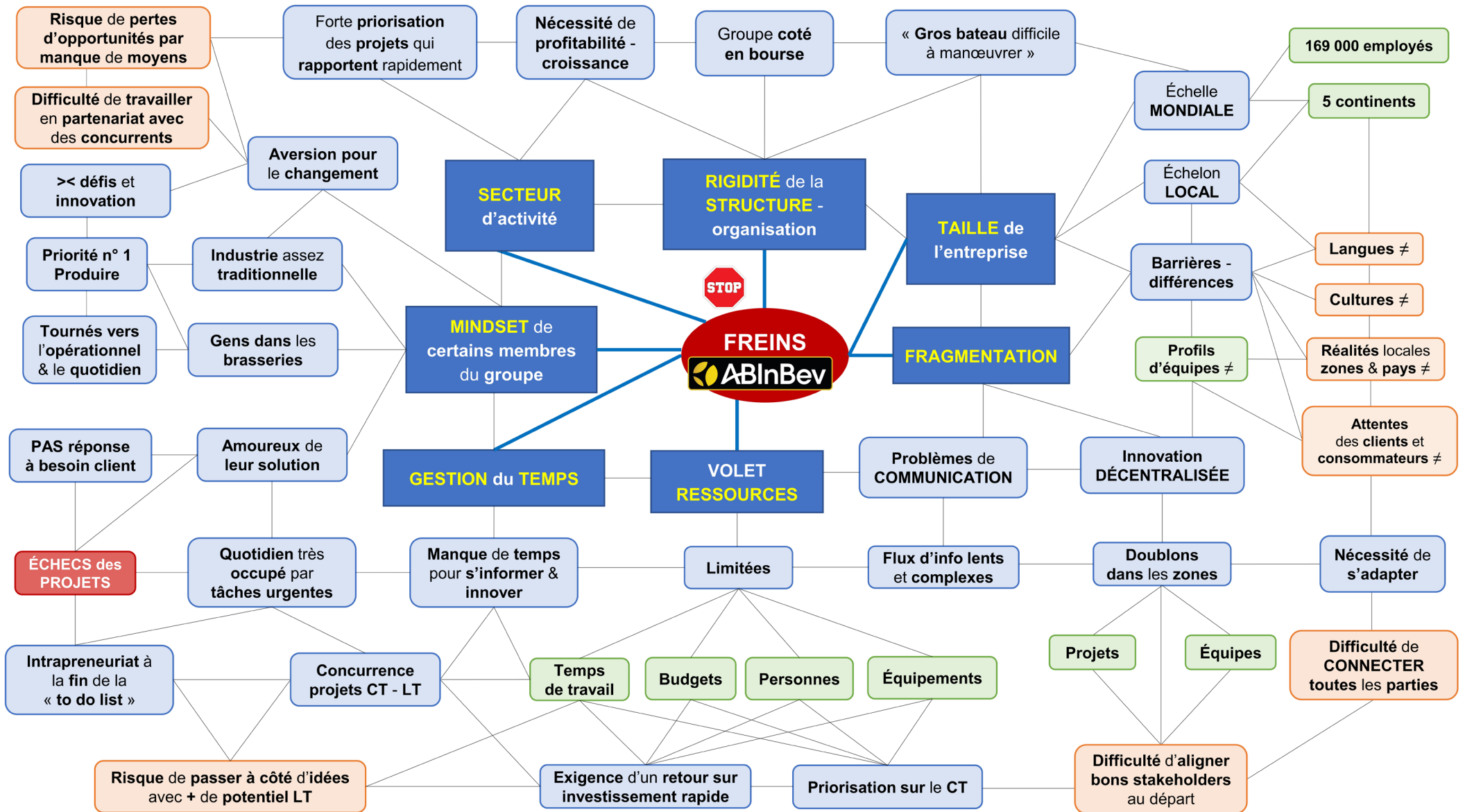


**ANNEXE IV : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez AB InBev**

**4.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez AB InBev**

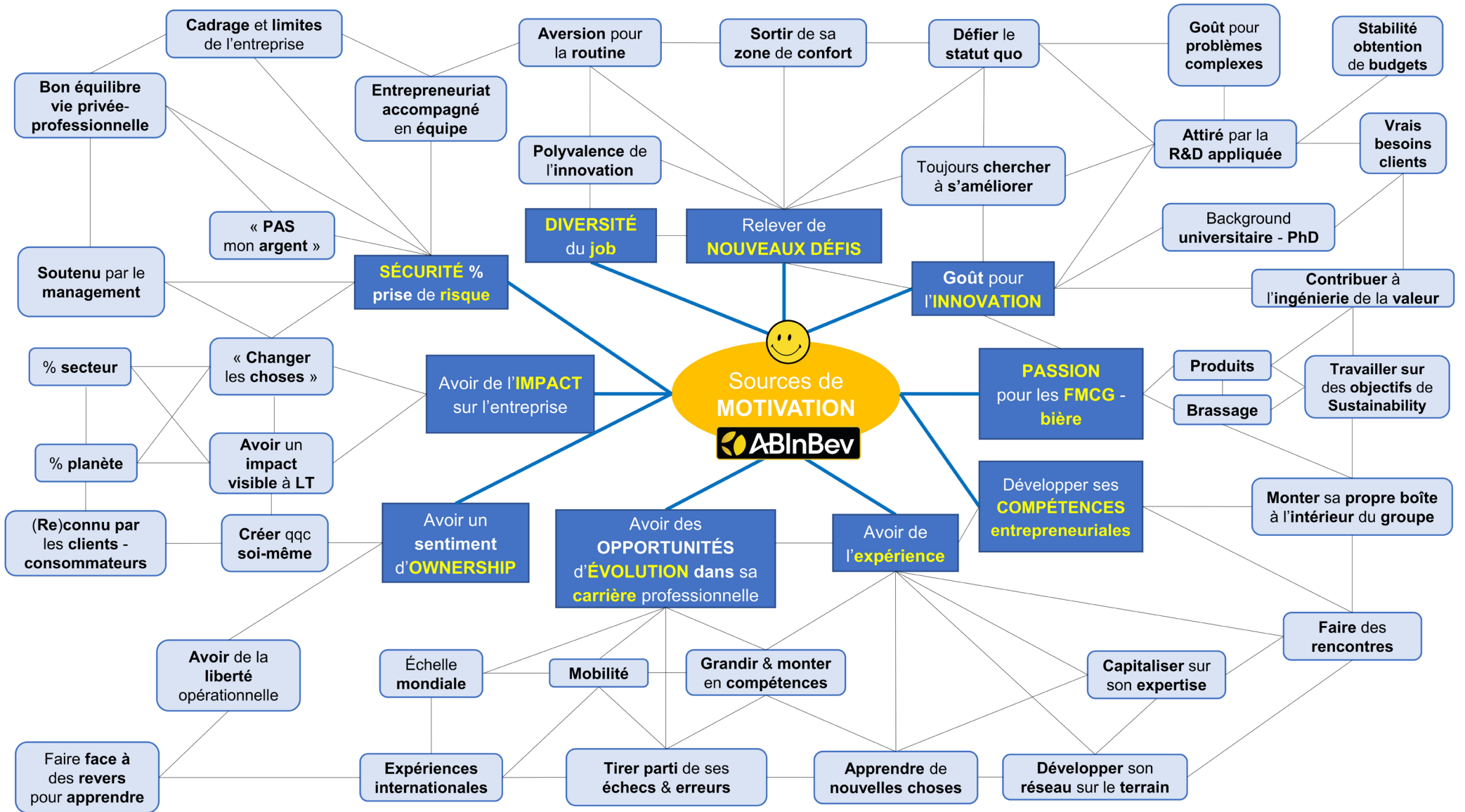


## 4.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez AB InBev





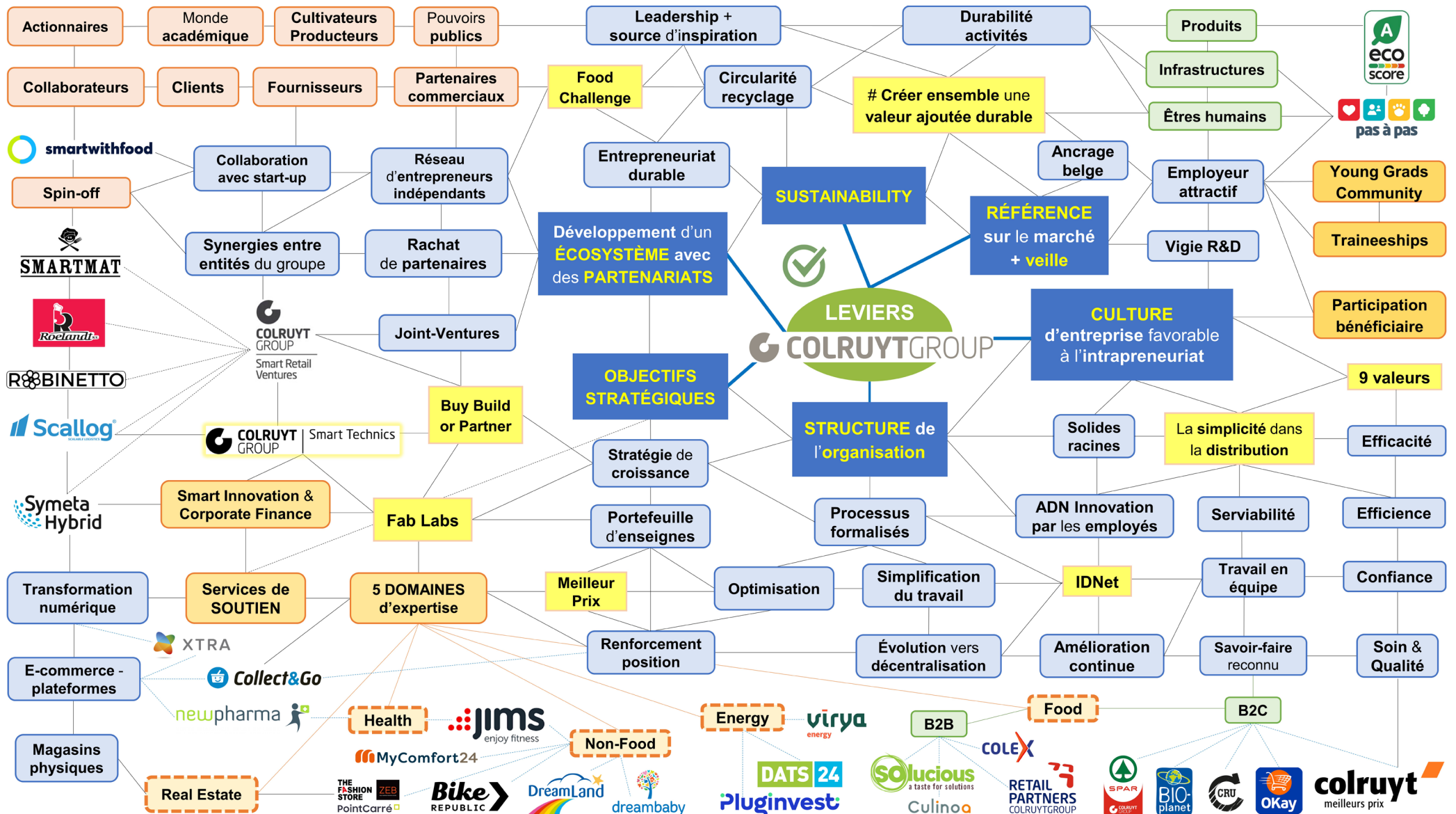
### 4.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez AB InBev



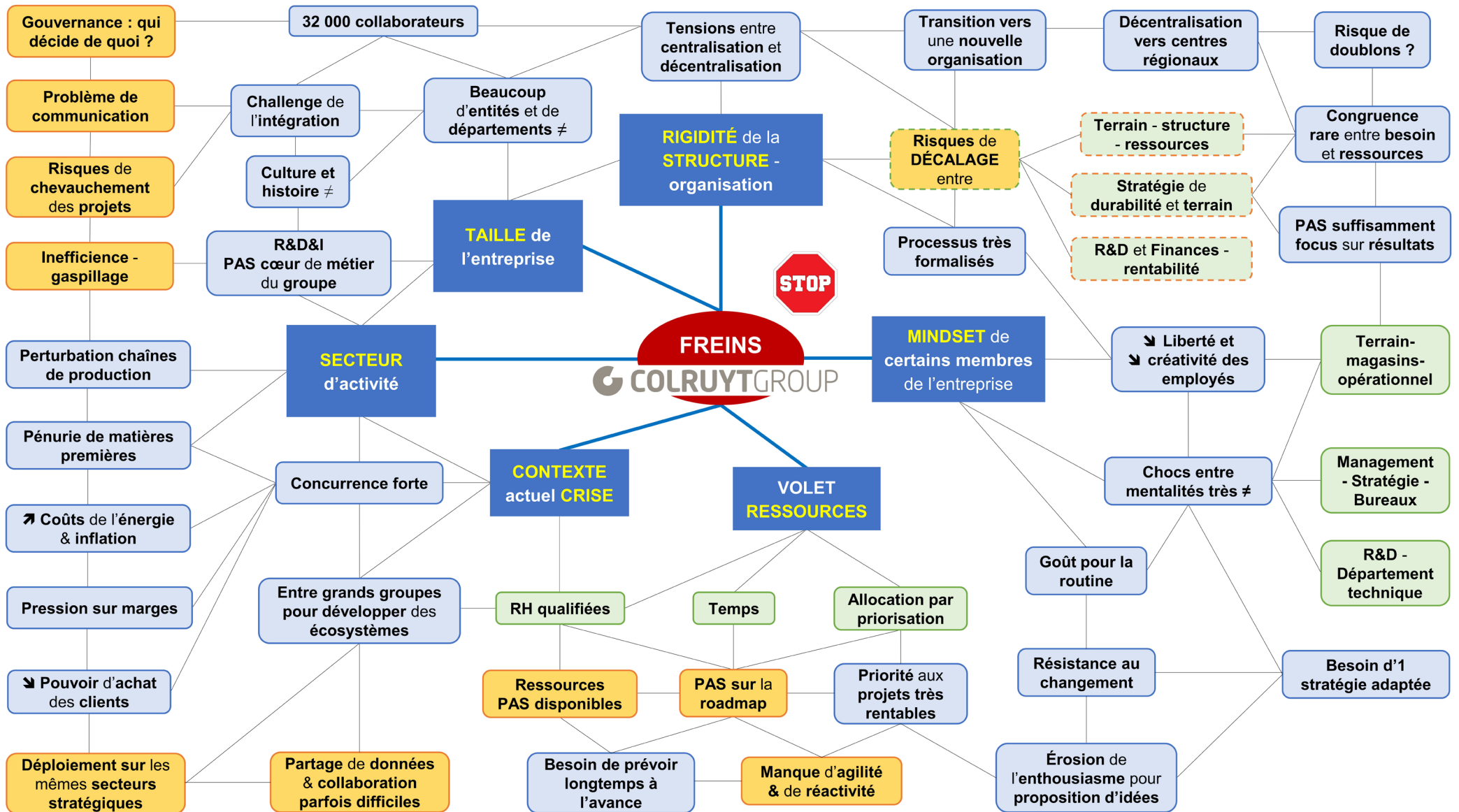


**ANNEXE V : Structurogrammes de synthèse des leviers, freins et sources de motivation chez Colruyt Group**

**5.1. Synthèse visuelle des leviers qui favorisent l'intrapreneuriat chez Colruyt Group**



## 5.2. Synthèse visuelle des freins à l'intrapreneuriat chez Colruyt Group



### 5.3. Synthèse visuelle des sources de motivation par rapport à l'intrapreneuriat chez Colruyt Group

