

#SEPT2021



# *Le baromètre de l'intrapreneuriat*

Quel futur pour l'intrapreneuriat ?

**YUANA**

BRIDGING PEOPLE AND PROJECT

# *Le baromètre de l'intrapreneuriat*

Quel futur pour l'intrapreneuriat ?

# Sommaire

À propos de Yumana	p.07
Introduction	p.08
À propos du baromètre	p.10
Typologie des répondants	p.11
Panorama 2021 des pratiques intrapreneuriales	p.12
Enjeux et Gouvernance des programmes	p.14
Le Parcours des Intrapreneurs	p.16
Pilotage et Performance des programmes	p.18
Quel futur pour l'intrapreneuriat ?	p.22
Comment maximiser les chances de succès de son programme ?	p.26





# À propos de Yumana

Yumana est le leader français des plateformes SaaS sur le segment de l'innovation collaborative et de l'intrapreneuriat.

Expert depuis plus de dix ans dans la conception et l'animation de programmes d'intrapreneuriat pour ses clients, Yumana transforme les entreprises de l'intérieur grâce à sa solution digitale clé en main et à son accompagnement sur mesure.



# Introduction

**Cette première édition du baromètre de l'intrapreneuriat dresse un état des lieux de la pratique en Europe en 2021. Cette analyse est réalisée au réveil d'une crise sanitaire mondiale qui aura impacté l'immense majorité des grandes entreprises autant qu'elle aura réaffirmé l'importance d'avoir des politiques d'innovation ambitieuses et des capacités d'adaptation rapides.**

L'intrapreneuriat n'est pas une notion nouvelle. Si nombre de grandes entreprises l'intègrent déjà à leur démarche d'innovation, les résultats concrets peinent encore à se faire ressentir, et certains voient l'intrapreneuriat d'un œil sceptique.

2021 ; nous sommes à la croisée des chemins. Alors que la plupart des programmes d'intrapreneuriat ont plus de trois ans (60% des répondants à l'enquête), un véritable bilan de la pratique peut être établi.

Ce baromètre permet de comprendre les rouages des pratiques

intrapreneuriales en 2021, mais aussi d'esquisser les grandes tendances pour la décennie à venir.

Quel futur pour l'intrapreneuriat ? Si parmi les entreprises ayant répondu à l'enquête, la notion semble avoir convaincu (note moyenne de 8,5/10),

“  
**2021 ; nous sommes  
à la croisée des  
chemins.**

”

il apparaît au regard des réponses collectées certains décalages entre les objectifs prêtés à la démarche, les facteurs clés de succès et les pratiques concrètes au sein des programmes. Ceci pourrait expliquer que certaines entreprises soient encore réticentes à l'idée de se lancer.

La première étape est de s'accorder sur la définition de l'intrapreneuriat. C'est le processus par lequel un ou plusieurs employés, en association avec leur organisation, s'engagent et portent à leur initiative des activités innovantes et créatrices de valeur.

L'enquête a porté sur les enjeux et la gouvernance des programmes, le parcours des intrapreneurs tout au long de leur aventure intrapreneuriale, le pilotage ainsi que la performance des dispositifs.

Nous espérons que la lecture de ce baromètre vous permettra de dessiner les contours de la pratique intrapreneuriale et vous donnera les clés pour faire le bon choix au moment de définir votre stratégie d'innovation.

*L'équipe Yumana.*



# À propos du baromètre

Yumana a élaboré un questionnaire de 60 questions et l'a transmis à plus de 200 entreprises susceptibles d'avoir une politique d'innovation ambitieuse et de pouvoir intégrer l'intrapreneuriat dans leur démarche.

Yumana a conduit l'enquête entre janvier et avril 2021.

**70**  
grandes entreprises  
ont répondu au baromètre.



## Typologie des répondants

Qui sont-ils ?



### De grandes entreprises

50% ont plus de 25 000 collaborateurs, 1/3 réalisent plus de 15 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



### Multi secteurs

+ de 19 industries représentées.



### Convaincus par l'intrapreneuriat

60% possèdent un programme d'intrapreneuriat ou sont sur le point de le lancer.



### Digital friendly

55% possèdent une plateforme digitale dédiée à l'intrapreneuriat.

# Panorama 2021

## des pratiques intrapreneuriales

### Business, Transformation, People : le tiercé gagnant

Les programmes d'intrapreneuriat répondent à trois enjeux complémentaires. Bien que la création de nouveaux business soit souvent citée en première intention, la dynamique intrapreneuriale stimule aussi la transformation de l'entreprise et attire de nouveaux talents.

### Un sponsorship au plus haut niveau

Bonne nouvelle, en 2021, les programmes d'intrapreneuriat bénéficient d'un soutien marqué du top management. Le coup de projecteur est donné à la démarche et les objectifs sont clairement définis !

### Une marque employeur rayonnante : Keep cool & be intrap' !

L'intrapreneuriat est un outil au service de la marque employeur, du recrutement et de la rétention des talents, qui trouve doucement sa place dans les entretiens annuels d'évaluation des collaborateurs.

### Un parcours intrapreneur semé d'embûches

Des ambitions mais des ressources limitées pour concrétiser les projets. Bien que les intrapreneurs soient accompagnés par leur entreprise, ils manquent souvent d'autonomie et ne peuvent consacrer que peu de temps à leur projet sur leur temps de travail.

### Intrapreneurs 2021, génération désenchantée !

Peu valorisés, pas intéressés financièrement à la réussite de leur projet, les intrapreneurs ont parfois du mal à faire bouger les lignes. Cette situation peut avoir un impact direct sur leur motivation et leur engagement.

### Encore à la recherche des bons indicateurs de performance

Dans les tableaux de bord des responsables de programmes, l'analyse n'est pas suffisamment ROIste. Pléthore d'indicateurs qualitatifs, mais peu d'indicateurs business, alors que cet aspect est au centre des préoccupations du top management.

### Le digital au cœur du réacteur des programmes

2021 rime avec digital. Déjà plus de la moitié des programmes d'intrapreneuriat sont équipés d'une plateforme d'innovation. Et pour cause, elles maximisent la visibilité des démarches, structurent les dispositifs et connectent les communautés.

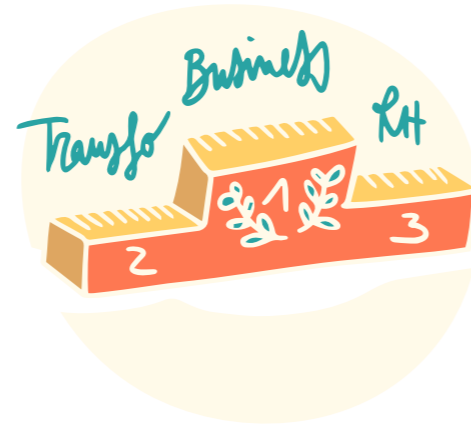


# Enjeux & Gouvernance des programmes

## À quels enjeux répondent-ils ?

Les programmes d'intrapreneuriat répondent à trois enjeux majeurs et complémentaires :

- **Business** : développer de nouvelles offres, de nouveaux produits...
- **Transformation** : faire évoluer la culture d'entreprise, les mindsets et les façons de travailler...
- **RH** : faire rayonner la marque employeur, engager les équipes, retenir les talents...



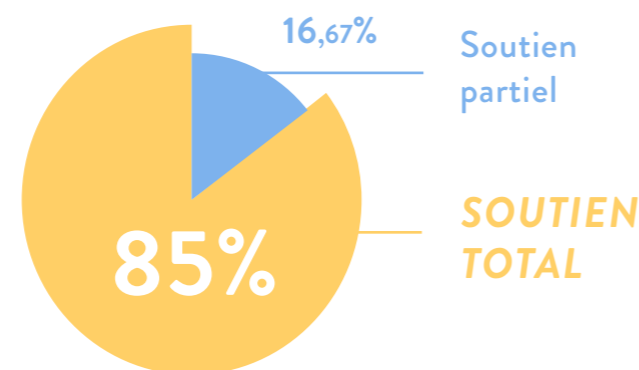
## Quel est le mode de gouvernance des programmes ?

**57%** des programmes sont portés et pilotés par le Groupe. Ils sont majoritairement centralisés.

**70%** des programmes d'intrapreneuriat sont à l'initiative des directions de l'innovation.

## Les programmes bénéficient-ils d'un soutien du Comex ?

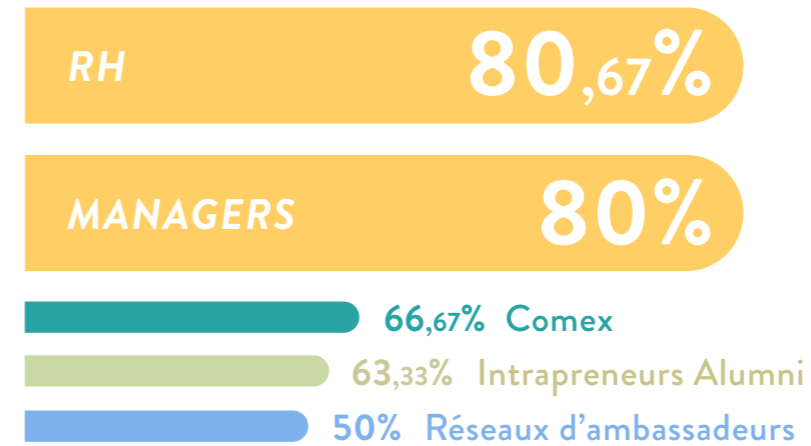
Les programmes d'intrapreneuriat bénéficient majoritairement d'un soutien total du top management.



## Parties prenantes : Lesquelles sont les plus impliquées ?



Il y a un accord sur la nécessaire implication des Ressources Humaines et des Managers dans les dispositifs d'intrapreneuriat.



*L'expérience de Yumana dans la conception et l'animation de programmes d'intrapreneuriat conduit à nuancer fortement ce résultat. En effet, les ressources humaines et les managers ne sont pas toujours suffisamment impliqués pour accompagner au mieux les programmes.*

## Quels sont les bénéfices RH d'un programme d'intrap' ?



Un programme d'intrapreneuriat est un outil RH au service de l'engagement des collaborateurs et du rayonnement de la marque employeur. L'intrapreneuriat commence également à rentrer dans les politiques de recrutement et dans les entretiens annuels de performance.

*Ces données se réfèrent à l'analyse de notre baromètre, et donc à notre panel de répondants.*

# Le Parcours des Intrapreneurs

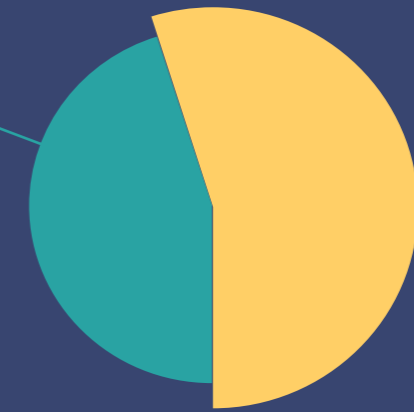
Sont-ils incubés, excubés, ou aucun des deux ?

45%

des programmes d'intrapreneuriat voient leurs intrapreneurs incubés dans des labs innovation ou des espaces dédiés.

55%

des programmes ne prévoient ni l'incubation ni l'excubation de leurs intrapreneurs.



Comment sont-ils accompagnés ?

Les intrapreneurs bénéficient d'un accompagnement particulier au sein de leur entreprise :

COACHING 97%

80% Formation  
76,67% Mentoring

90% des programmes disposent d'un accompagnement qui est réalisé en interne et en externe.



70%

des intrapreneurs ne sont pas détachés de leur fonction. Ils ne peuvent donc consacrer que très peu de temps à leur projet sur leur temps de travail.

À quelle fréquence peuvent-ils travailler sur leur projet ?

AUTRE 54%

18% 1 jour /semaine  
18% 2 jours /semaine  
10% Temps plein

Dans 54% des cas, ce temps n'est pas défini à l'avance, ou bien varie selon les phases du projet, selon les besoins des intrapreneurs ou mêmes selon les managers.

50%

des programmes n'accompagnent pas les intrapreneurs dans le retour à leur poste initial.



50%

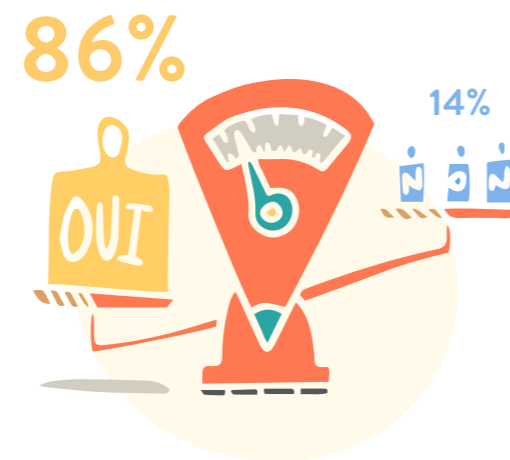
des entreprises disposant d'un programme d'intrapreneuriat n'intéressent pas les intrapreneurs financièrement à la réussite de leur projet.

Ces données se réfèrent à l'analyse de notre baromètre, et donc à notre panel de répondants.

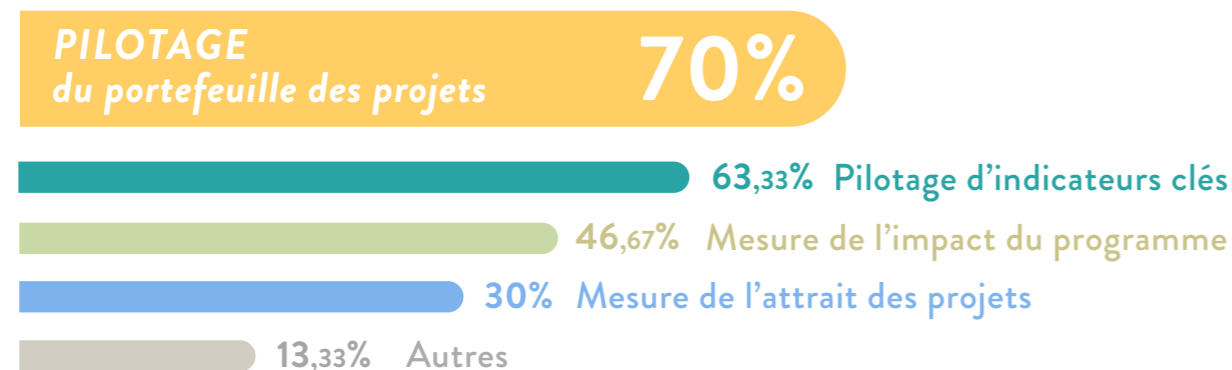
# Pilotage & Performance des programmes

## La performance des programmes est-elle mesurée ?

La nécessité de mesurer la performance des programmes d'intrapreneuriat fait consensus.



## De quelles manières est-elle mesurée ?



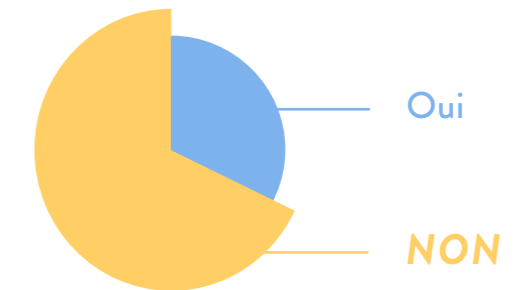
Les responsables de programmes pilotent essentiellement leur portefeuille de projets ou suivent certains indicateurs clés.

*Ces données se réfèrent à l'analyse de notre baromètre, et donc à notre panel de répondants.*

## Les programmes possèdent-ils des objectifs chiffrés à atteindre ?

**65%**

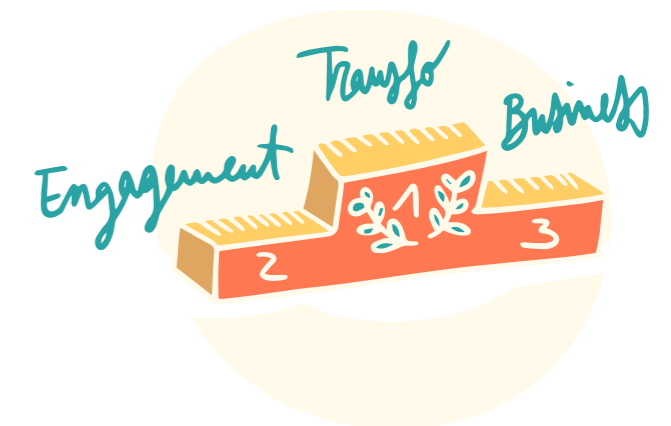
des programmes d'intrapreneuriat ne possèdent pas d'objectif chiffré. La performance des programmes est mesurée essentiellement via des indicateurs qualitatifs.



## Quelle est la valeur ajoutée des programmes ?

L'intrapreneuriat répond en premier lieu aux enjeux de transformation culturelle de l'entreprise.

In fine, l'objectif business n'est plus sur la première marche du podium.



“

*Les bénéfiques des programmes d'intrapreneuriat sont multiples. Il y a une forte valeur ajoutée pour les intrapreneurs comme pour l'entreprise : engagement, ouverture, curiosité, motivation, transversalité, oxygène, nouvelles méthodes de travail, audace, etc.*

”

*Répondant du panel.*

## Quels sont les facteurs clés de succès des programmes d'intrapreneuriat ?



Le sponsorship du programme est de loin le facteur clé de succès le plus cité alors que le financement et la mesure de la performance ne semble pas être une priorité pour les répondants.

Ces données se réfèrent à l'analyse de notre baromètre, et donc à notre panel de répondants.

## Quelles sont les principales difficultés rencontrées lors de la mise en place des programmes d'intrapreneuriat ?

1. Le manque de visibilité sur les résultats des programmes



2. Le manque de temps alloué aux intrapreneurs pour travailler sur leur projet

3. Le manque d'alignement de toutes les parties prenantes



À la lumière des scores obtenus sur les facteurs clés de succès, nous comprenons mieux pourquoi le manque de visibilité sur les résultats est une des principales difficultés rencontrées. Il est recommandé d'avoir une grille d'analyse plus ROIste et de reprioriser la mesure de la performance et le financement des programmes.

## Conclusion

# Quel futur pour l'intrapreneuriat ?

Présenté comme un puissant levier d'innovation au service de la transformation et un dispositif RH majeur, l'intrapreneuriat suscite néanmoins encore du scepticisme. A qui la faute ?  
L'intrapreneuriat est-il en péril ?

Force est de constater que l'intrapreneuriat est un dispositif bénéfique pour l'entreprise. En effet, les résultats du baromètre sont sans appel. 97% des répondants déclarent que les projets d'intrapreneuriat ont

”  
**La nature des bénéfices des programmes apparaît en net décalage avec la vision initiale de l'intrapreneuriat.**  
“

apporté une vraie valeur ajoutée à leur entreprise. Seules 10% des entreprises possédant un programme d'intrapreneuriat affirment ne pas être convaincues par un tel dispositif. **Évolution de la culture d'entreprise, engagement des salariés, agilité, diversification des activités...** L'intrapreneuriat semble satisfaire la grande majorité des entreprises qui se sont lancées dans l'aventure.

Pour autant, la nature des bénéfices des programmes apparaît en net décalage avec la vision initiale de l'intrapreneuriat. En effet, alors que la vision qui présidait à la création des programmes met systématiquement

le business et la création de valeur au premier rang, les bénéfices mis en avant sont principalement culturels et humains.

Il est donc pertinent de s'interroger sur les raisons d'un tel décalage. À cet égard, le baromètre révèle plusieurs pistes :

### 1. UN PARCOURS DU COMBATTANT POUR LES INTRAPRENEURS.

Les entreprises ne semblent pas prêtes à se donner vraiment les moyens de réussir (détachement des intrapreneurs, budgets sanctuarisés, accès aux ressources internes ...), ce

qui conduit à s'interroger sur le niveau d'implication des parties prenantes et leur degré d'acculturation aux enjeux de l'intrapreneuriat. Gardons en tête qu'une idée géniale, c'est 1% d'inspiration et 99% de transpiration !

### 2. UNE MESURE « NON-ROISTE » DE LA PERFORMANCE.

L'absence d'objectifs chiffrés combinée à de trop rares indicateurs clés n'autorise pas une mesure de la performance en adéquation avec les enjeux business initiaux. Problème de moyens et impatience vis-à-vis des résultats sont les principaux écueils auxquels sont confrontés



les programmes d'intrapreneuriat. Rappelons que pour un programme d'intrapreneuriat plus que pour tout autre dispositif d'innovation, la concrétisation des projets et leurs retombées nécessitent un temps minimum incompressible.

### 3. LE FINANCEMENT DES PROJETS N'EST PAS ESSENTIEL.

Le volet finance arrivant en avant-dernière position des facteurs clés de succès des programmes d'intrapreneuriat, il convient de s'interroger sur la prise de conscience concernant les moyens nécessaires au décollage des projets. Afin d'obtenir des résultats tangibles, les programmes d'intrapreneuriat devraient sans doute fonctionner plus comme des systèmes de capital-

risque internes et ainsi se calquer sur le modèle de développement des start-ups !

Dans la majorité des cas, si la vision « Business First » est largement partagée par toutes les parties prenantes c'est bien l'opérationnalisation qui semble faire défaut, conduisant les entreprises à considérer des bénéfices secondaires comme les principales vertus des programmes d'intrapreneuriat. Il est donc essentiel d'aligner la vision et l'exécution pour permettre à ces dispositifs et aux collaborateurs qui y participent de générer toute la valeur potentielle en réserve.

## L'intrapreneuriat et son écosystème à l'horizon 2025

Dans l'écosystème de l'innovation collaborative, l'intrapreneuriat est un dispositif qui a plusieurs cordes à son arc et qui répond autant à des enjeux business qu'humains. Aujourd'hui, il est pensé comme un outil global aux retombées multiples. Demain, il sera déployé pour faire émerger en priorité des projets disruptifs et créateurs de valeur business pour l'entreprise.

Actuellement, les entreprises ont suffisamment de recul, de retours d'expérience et des recommandations d'experts à leur disposition pour redéfinir les contours de leur programme et mieux positionner le dispositif dans le paysage de l'innovation. Pour ajuster vos démarches et décupler leur performance, Yumana partage également dans ce baromètre les clés de la réussite.

En 2025, l'intrapreneuriat ne sera plus associé à la notion de « sérendipité » mais bien à l'expression du caractère darwinien des entreprises digitales modernes.



# Comment maximiser les chances de succès de son programme ?



## 1. Se fixer des objectifs clairs et réalistes

Définir des objectifs SMART permet de structurer la démarche et de fédérer plus facilement autour du programme. **Pour inscrire l'intrapreneuriat dans l'ADN de l'entreprise, il faut que les enjeux du programme et les attentes de la Direction Générale soient alignés et connus de tous.** La communication des objectifs à l'ensemble des parties prenantes permet d'embarquer les équipes et le management dans une démarche cohésive.

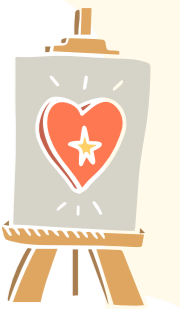
## 2. Mobiliser les ressources de l'entreprise

Avoir le soutien du top management est une première étape, obtenir celui des RH et des middle managers en est une seconde. Même si les programmes d'intrapreneuriat touchent un nombre réduit de collaborateurs, **les RH doivent penser un dispositif qui rassure et embarque les parties prenantes.** Par exemple, il ne s'agit pas de dépouiller certains managers de leur meilleur élément sans avoir élaboré une stratégie RH qui garantit la continuité des activités opérationnelles. À l'instar des startups, les équipes d'intrapreneurs ont aussi besoin de ressources financières pour mener à bien leur projet.



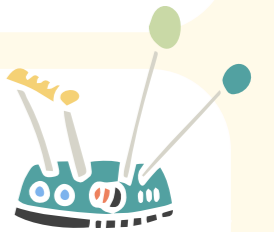
## 3. Accompagner et valoriser l'intrapreneur

A l'inverse d'un entrepreneur, l'intrapreneur doit être soutenu par son entreprise et avoir les moyens de ses ambitions. Pour se faire, l'entreprise doit lui donner l'autonomie nécessaire à la réussite de son projet et lui accorder du temps sur son temps de travail. L'idéal serait qu'il puisse être détaché pendant toute la période d'accélération de son projet. Pour oser l'intrapreneuriat, les collaborateurs ont également besoin d'être intéressés financièrement à la réussite des projets. La vocation seule, ne suffit pas. **Il est important de mettre en œuvre des mécanismes de récompenses et de valorisation des parcours intrapreneuriaux au sein de l'entreprise.**



## 4. Piloter le programme grâce à des indicateurs de performance adaptés

Mesurer la création de valeur d'un programme d'intrapreneuriat se définit dès sa conception. Parce que les démarches d'intrapreneuriat sont souvent complexes et les objectifs ambitieux, il faut déterminer au plus tôt les indicateurs clés qui permettront à l'entreprise de piloter le dispositif à court et moyen terme, et l'ajuster si besoin. **Pour favoriser la pérennisation des programmes, il est indispensable de disposer d'indicateurs quantitatifs et de communiquer rapidement au top management des résultats concrets.**



## 5. Promouvoir et animer la démarche

Pour mobiliser le plus grand nombre et dénicher les profils intrapreneur de l'entreprise, la boîte mail ne suffit plus. **Les collaborateurs ont besoin d'inspiration, d'interactions avec la communauté et de transparence dans le processus de sélection et de mise en œuvre des projets.** Pour répondre à leurs attentes et donner de la visibilité au programme, **il est indispensable de s'outiller et de mettre en place une plateforme digitale.** L'entreprise peut ainsi plus facilement repérer les talents, les projets à potentiel et piloter le programme à chaque étape.

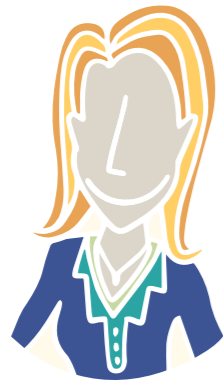


# Contact

Vous souhaitez échanger sur les programmes d'intrapreneuriat  
ou sur les résultats du baromètre ?

**Parlons-en !**

L'équipe Yumana est à votre écoute :



**Céline Degreef**

+33 6 35 14 84 30  
celine@yumana.io



**Ofer Attali**

+33 6 89 15 32 00  
ofer@yumana.io

## Réseaux sociaux



Linkedin @Yumana  
Twitter @YumanaGroup

[www.yumana.io](http://www.yumana.io)

**YUANA**  
BRIDGING PEOPLE AND PROJECTS





# YUANA

BRIDGING PEOPLE AND PROJETS

[www.yumana.io](http://www.yumana.io)