

Les différentes formes de réussite de l'intrapreneuriat et ses rôles modèles français

Un livre blanc co-produit par makesense et l'Institut de l'Intrapreneuriat



make_sense



Les autrices



Véronique Bouchard

Professeure en Management Stratégique et Intrapreneuriat à emlyon business school

- Chercheuse en intrapreneuriat depuis 2000 avec l'analyse de 35 cas concrets
- Enseignante en stratégie et en intrapreneuriat dans un exec MBA, des masters spécialisés et des formations sur-mesure
- Fondatrice de l'[Institut de l'Intrapreneuriat](#).



Sylvie Gomes

Partenaire, conférencière et facilitatrice en transformation culturelle, innovation et intrapreneuriat @Ynovi&Co

- Accompagne les entreprises à faire de la culture un levier majeur pour retrouver leur dynamisme et accélérer l'innovation en contexte d'incertitude.
- Facilite l'adoption d'un nouveau paradigme managérial pour engager et tirer parti d'un monde qui change.
- Co-gérante de l'[Institut de l'Intrapreneuriat](#).



Lola Virolle

Co-Directrice de l'incubateur & Directrice des programmes d'Intrapreneuriat et Open Innovation à makesense

- Conception et gestion de programmes d'intrapreneuriat dans près de 30 organisations depuis 7 ans
- Accompagnement de 50+ intrapreneures chez [makesense](#)
- Experte en Lean Six Sigma après 3 années d'expérience dans l'industrie

Pourquoi ce livre blanc?

« **Ça marche l'intrapreneuriat ?** » est une question qu'on nous pose souvent. La question n'est pas surprenante quand on connaît les difficultés rencontrées par les intrapreneurs et les résultats en demi-teinte de certains programmes... La réponse est heureusement affirmative et la meilleure façon de le prouver nous a semblé de partager des exemples de réussite. Car au-delà du Post It, de la Playstation ou de Google Maps souvent cités, des exemples de réussite français et récents, susceptibles d'inspirer les responsables d'innovation et les intrapreneurs d'ici existent.

Ce livre blanc est aussi notre façon de célébrer l'intrapreneuriat et les intrapreneurs, ceux que nous avons rencontrés et tous les autres...

Dans ce livre blanc, nous mettons en avant **neuf succès d'intrapreneurs**. Nous présentons le contexte dans lequel leur projet a émergé, sa dynamique, **de l'idéation à la réussite**, et l'évolution du rôle de l'intrapreneur au long de son parcours.

Nous en faisons aussi l'occasion de **réfléchir aux différents scénarios de sortie** : Quels sont-ils ? Pourquoi et comment ont-ils été choisis ? Quelles sont leurs implications juridiques et managériales ?

En conclusion, nous proposons un **guide d'aide à la décision** pour vous permettre d'anticiper cette étape cruciale et de sélectionner le meilleur scénario de sortie.

En bonus, à la fin de ce livre blanc, vous trouverez d'autres exemples de réussites intrapreneuriales. N'hésitez pas à nous contacter si vous désirez que votre succès y apparaisse : cet ouvrage est interactif et évolutif !





Sommaire

01

Introduction

02

L'intrapreneuriat
en quelques
chiffres

03

Les différents
scénarios de
sortie

04

Modèle de
décision : choix du
scénario de sortie

05

Les implications
juridiques et
managériales

Introduction

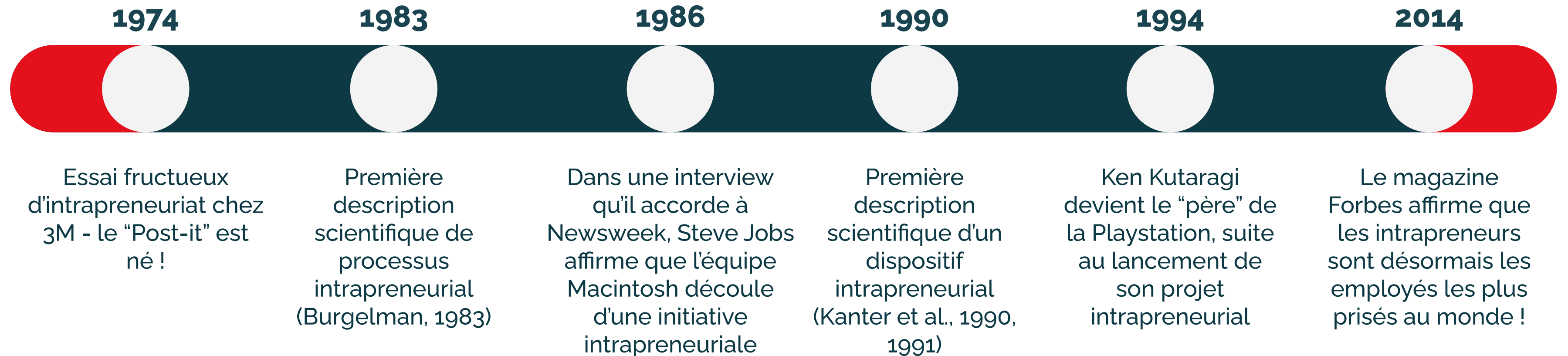


Contenu et méthodologie

Pour élaborer ce livre blanc, makesense et l'Institut de l'Intrapreneuriat ont étudié **29 programmes d'intrapreneuriat français récents** et identifié les différentes formes de réussite possibles : création d'une nouvelle offre, d'une nouvelle BU, d'une filiale, d'une spin-off, etc.

- Pour chaque programme, nous avons analysé combien de projets ont candidaté, sur combien de saisons, combien ont été accompagnés, combien sont arrivés jusqu'à ces fameuses "réussites", etc.... Nous partageons les principaux résultats de ce travail en **section 2**.
- Nous avons ensuite sélectionné 9 réussites représentatives de la diversité des parcours intrapreneuriaux, tant au niveau des projets que des scénarios de sortie. Nous avons interviewé les intrapreneurs à l'origine de ces réussites selon un format d'entretien prédéfini, ce qui nous a permis d'élaborer, pour chaque projet, une fiche synthétique et un résumé des étapes clés de son développement à découvrir en **section 3**.
- En **section 4**, le modèle de décision permettant de choisir un scénario de sortie est le fruit d'une réflexion collective intégrant l'ensemble des éléments empiriques et conceptuels mobilisés dans notre étude.
- La **section 5**, consacrée aux implications juridiques et managériales des différents scénarios de sortie, a été élaborée en s'appuyant sur l'expertise d'Eléonore Zahlen, avocate et spécialiste de la propriété intellectuelle.
- En **annexe** vous découvrirez d'autres exemples de succès intrapreneuriaux. La liste est loin d'être exhaustive et l'annexe a vocation à s'enrichir au fil de nos découvertes et de vos suggestions. **N'hésitez pas à partager vos succès d'intrapreneurs avec nous, ils trouveront leur place dans ce livre blanc.**

Bref historique de l'intrapreneuriat et de ses succès



Trois périodes de boom pour l'intrapreneuriat



L'intrapreneuriat en quelques chiffres



Résultats portant sur l'analyse de 29 programmes d'intrapreneuriat français

Les programmes

- **29 programmes d'intrapreneuriat ont été analysés** (voir liste en Annexes)
- **50% ont plus de 3 années d'existence** ou d'ancienneté. Les plus anciens : Michelin IPO et "20 projets pour 2020" du Groupe La Poste qui existent depuis 2014.
- **2,6 années d'existence** ou d'ancienneté en moyenne
- Dans **70% des cas**, le programme comporte **3 étapes de sélection**
- **Deux types de programme:**
 - Programmes **sélectifs** (moins de 20 idées soumises à sélection) : **40 %** des programmes analysés
 - Programmes **ouverts** (20 ou plus idées soumises à sélection) : **60%** des programmes analysés

**Résultats
portant sur
l'analyse de 29
programmes
d'intrapreneuriat
français**

**Le nombre d'idées/projets soumis et
sélectionnés à chaque étape**

Etapes	# idées soumises	# projets retenus après la première étape de sélection	# projets retenus après la seconde étape de sélection	# projets retenus après la troisième étape de sélection
Chiffres clés				
# moyen par programme	127	32	17	12
# moyen par programme par année	53	12	6	4
Fourchette par programme par année	3-226	2-60	1-30	

Résultats portant sur l'analyse de 29 programmes d'intrapreneuriat français

Les sorties/succès

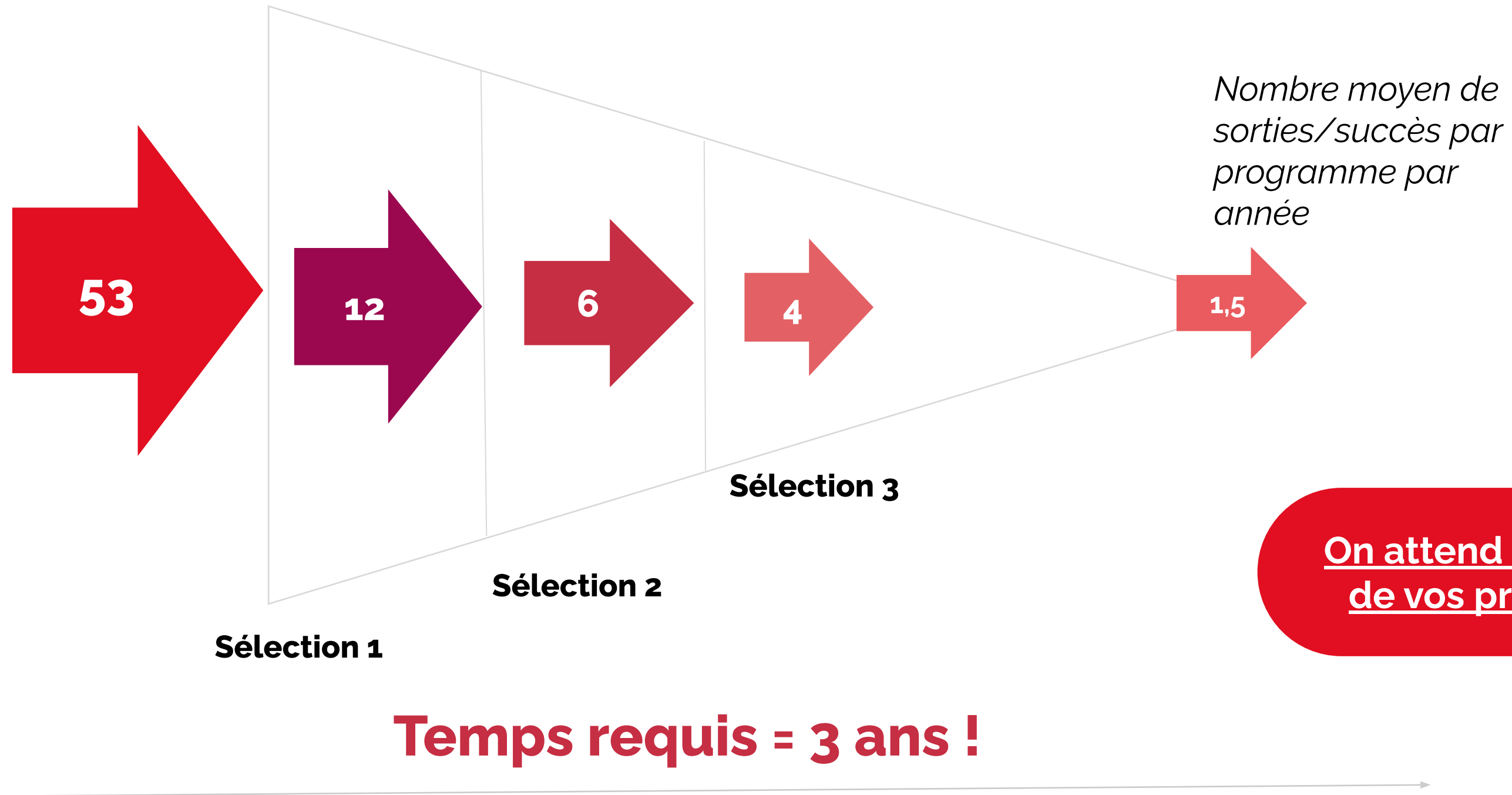
- **Aucun succès avéré pour les programmes ayant moins de 3 ans d'ancienneté** --> Un succès prend environ 3 ans à se concrétiser
- Pour les programmes de trois ans et plus :
 - **5,4** succès par programme, soit **1,5** succès par an
 - **0,6** spinoff par programme : le nombre de spinoff varie entre 0 et 3 par programme

Des taux de réussite très variables

- Entre 0 et 0,4 succès par idée soumise avec une moyenne de 0,09 succès. **TR par idée soumise : 9%**
 - Les programmes sélectifs ont un taux de réussite moyen de **18,5%**
 - Les programmes ouverts ont un taux de réussite moyen de **2,4%**
- Entre 0 et 1,0 succès par projet sélectionné à l'entrée avec une moyenne de 0,24 succès. **TR par projet sélectionné à l'entrée : 24%**
 - Les programmes sélectifs ont un taux de réussite moyen de **34,5%**
 - Les programmes ouverts ont un taux de réussite moyen de **10,7%**

En synthèse : le fameux entonnoir

Nombre moyen
d'idées/projet
par programme
par année



On attend les données
de vos programmes

Étapes de sélection

Les souhaits des intrapreneurs

Une étude récente portant sur 41 intrapreneurs* issus des dispositifs intrapreneuriaux de 8 grandes entreprises françaises interviewés en phase d'accompagnement ou de sortie, nous apprend que près **60% d'entre eux souhaitent continuer à développer leur projet à l'issue du programme**. Parmi eux :

- 40% désirent le faire au sein de l'organisation
- 36% désirent le faire hors de l'organisation
- 24% envisagent une modalité hybride: rester employés et créer une entreprise indépendante ; partager le capital avec l'entreprise

* *Georget, V. et T. Rayna (2021) « Sortie de l'intrapreneuriat: une réflexion sur les trajectoires professionnelles subjectives », Innovations, 2021/2, N° 65, pp 247-277*



Les différents scénarios de sortie



Les différents scénarios de sortie

Lorsqu'un projet intrapreneurial arrive à maturité, trois principaux scénarios de sortie sont envisageables :

- la nouvelle activité est intégrée dans une B.U. existante ("**intégration dans une B.U. existante**")
- une B.U. ou filiale est créée au sein de l'entreprise pour héberger la nouvelle activité ("**création d'une nouvelle B.U. ou filiale**")
- une entité externe à l'entreprise est créée pour héberger la nouvelle l'activité ("**création d'une spinoff**")

Intégration dans une B.U existante

Un scénario de sortie très fréquent qui correspond à l'**amélioration** ou l'**extension d'une offre existante** ou d'un **process interne**

Création d'une nouvelle B.U/filiale

Un scénario de sortie peu fréquent (moins de 10% des sorties) qui correspond à la **création d'une nouvelle offre**

Création d'une spin-off

Un scénario de sortie peu fréquent (10-15 % des sorties)

Quatre grands cas de figure :

- L'entreprise d'origine détient la majorité du capital de la spin-off
- L'entreprise d'origine détient un part minoritaire du capital de la spin-off
- Il existe un lien client-fournisseur entre la spin-off et l'entreprise d'origine
- La spin-off n'a aucun lien avec l'entreprise d'origine

Les différents scénarios de réussites

Projets réintégrés dans une BU/division interne



Amélioration de process internes



Intrapreneure
Yael DEHAESE



Nouvelle activité dans un département existant



Intrapreneur
Cyprien NOBLE

Projets donnant lieu à une filiale ou BU



Filiale du groupe MICHELIN



Intrapreneur
Quentin FAUCRET



Filiale du groupe DANONE



Intrapreneur
Christophe AUDOUIN



Filiale du groupe BNP Paribas



Intrapreneure
Christine LAMIDEL

Projets donnant lieu à une spin-off avec ou sans participation



Spin-off sans prise de participation et sans lien client fournisseur Société Générale



Intrapreneur
Aziz DAIFI



Spin-off avec lien client fournisseur avec La Poste



Intrapreneure
Siham LAUX



Spin-off sans prise de participation et sans lien client fournisseur avec Paris Habitat



Intrapreneur
Olivier CATELINOT



Essaimage avec des liens de mécénat



Intrapreneur
Etienne THOUVENOT

Nouvelle activité de la Croix Rouge Française

Croix-Rouge Mobilités, « Véhicules partagés créateurs de lien »

Cette nouvelle activité de la Croix Rouge met en place des solutions de mobilités partagées et solidaires (autopartage, covoiturage, transport solidaire) à l'échelle d'un quartier, d'un village, d'une communauté de communes etc.) Ces solutions permettent de lutter contre la dépendance à la voiture individuelle tout en renforçant les liens et la solidarité entre les habitants.

Un projet d'intrapreneuriat développé au sein de l'Accélérateur 21

Référence pour l'urgence, le secourisme, l'action sociale, la formation, la santé et l'action internationale depuis 1864, la Croix Rouge Française se dote en 2019 d'un accélérateur d'innovations sociales, le 21. Face au recul de l'État-providence et une mondialisation qui peut isoler et exclure, 21 souhaite trouver de nouvelles réponses aux crises sociales et environnementales. La structure accompagne à la fois des intrapreneurs - 2 promotions de 4 projets par an - et des entrepreneurs de l'idée jusqu'au déploiement dans le groupe en passant par l'expérimentation.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2019

Cyprien développait les actions mobilités de la Croix Rouge qui étaient assez classiques (camion assurant des visites, aide à la mobilité). Il voit le premier appel à projet de 21 comme une opportunité d'aller plus loin (partage des véhicules du groupe, mobilité douce) et de lever certains freins internes grâce à la visibilité du programme d'intrapreneuriat. Son projet est retenu, accéléré 6 mois et testé dans 2 régions.

Création d'une nouvelle activité en 2020

- Lettre de mission pour Cyprien qui passe de l'Action Sociale à la Responsabilité Sociétale de l'Organisation (département créé la même année) pour créer l'activité Croix Rouge Mobilités

Développement national et reconnaissance de l'Etat

- Croix Rouge Mobilités est lauréat du plan France Relance lancé par le Ministère des Solidarités durant la crise du COVID qui lui permet de bénéficier d'un financement important
- Malakoff Médéric rejoint aussi l'aventure et participe au financement de cette seconde phase de déploiement
- Équipe de 9 personnes en central depuis septembre 2021 et des référents territoriaux
- Déploiement dans 38 régions



Cyprien Noble

**Nouvelle activité dans
un département
existant**

**Alignement avec la
stratégie de la Croix Rouge
et du département RSO**

**Activité similaire à celles du
département RSO : une
activité à impact social
et environnemental qui ne
mobilise pas que
bénévoles.**

La dynamique du projet et de l'intrapreneur

Les tournants majeurs

Mai 2019

Sélection et intégration dans l'incubateur 21, début de l'accompagnement par makesense

Juillet 2019

Tests concrets de mobilité partagée dans 2 régions

Décembre 2019

2 financements obtenus pour passer de la phase de test au déploiement

Janvier 2020

Mise en œuvre : transfert de 1 employé au département RSO, recrutement de 2 personnes

Février 2020

Création de l'activité Croix Rouge Mobilités au sein du département RSO

Nouvelle activité dans un département existant

La décision de sortie

Dès septembre 2019

Le porteur de projet souhaite quitter son département et rejoindre le département RSO

- Plus aligné avec le projet : activité impliquant des bénévoles mais aussi des salariés et le grand public, activité à impact social et environnemental
- Plus de liberté : nouveau département innovant

Fin 2019

Le département d'origine, Action Sociale, souhaite garder la nouvelle activité et les financements. Le nouveau département, RSO, souhaite reprendre l'activité, qui permet de concrétiser la politique RSO sur le terrain.

Décembre 2019

Passage en comité de validation de l'accélérateur pour trancher : les 2 scénarios sont présentés, décision de transférer l'activité au département RSO.

Alignement avec la stratégie du groupe et du département RSO en particulier

Le parcours de l'intrapreneur

Motivation

Envie d'impulser un changement de l'intérieur, attachement à l'organisation, envie de faire exister un sujet qui le passionne

Apprentissage

Découverte de l'intérêt politique de l'intrapreneuriat pour faire bouger les choses

Style de leadership

Ne recherche pas la visibilité, a porté ce projet pour faire bouger les choses et a passé la main depuis et quitté la Croix Rouge.

Force de Négociation

Timing : le nouveau département RSO avait besoin de montrer du concret
Envie d'autonomie de Cyprien



Après 3 ans comme responsable de Croix Rouge Mobilités, a quitté la Croix Rouge en 2022

— Chef de projet Mobilité à la Croix Rouge depuis 2017 —

Multi-intrapreneure favorisant l'amélioration des pratiques et des processus internes vers plus d'inclusion

4 projets développés/implémentés pour favoriser la diversité et l'inclusion

Yaël réussit à concilier ses engagements personnels avec sa carrière professionnelle. En 2018, elle fonde dans le cadre du programme d'intrapreneuriat, *IT4Girls* (devenue *Divers-IT* en 2020), une startup qui propose des ateliers de sensibilisation à la programmation informatique pour améliorer la mixité dans la Tech, et dont elle reste la présidente en parallèle de sa carrière au sein de la Société Générale. Au sein des DSI du groupe, elle développe en 2019 le service Diversité & Inclusion, puis, à partir de 2021, le service de l'Innovation transverse. En parallèle, elle crée l'association Loi 1901 *Vivantes* (2021) pour lutter contre les violences conjugales et dédie 20% de son temps pour accompagner les collaborateurs de la banque victimes de violences conjugales.

Une multi-intrapreneure qui se révèle en participant à « l'Internal Startup Call »

En 2017, la Société Générale lance le plus grand programme d'intrapreneuriat du S&P500, *l'Internal Startup Call*, afin d'accélérer la transformation du groupe et faire émerger des projets de collaborateurs susceptibles de devenir de futurs services ou produits allant au-delà des services bancaires traditionnels. 140 projets ont été pré-sélectionnés et 70 sélectionnés par le Comité de Direction pour bénéficier d'un programme d'accompagnement, dont *IT4Girls*. Le programme n'a pas continué après cette première édition mais certains départements ont lancé leur propre programme.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2017

Très préoccupée par le manque de femmes au sein des DSI du groupe, une intervention lui semble indispensable pour changer cette situation. Quand *l'Internal Start Up call* est lancé, Yaël y voit l'opportunité de tester son idée et candidate après plus de 17 ans d'ancienneté dans le groupe.

L'intrapreneure continue de pivoter

_Yaël a adopté l'esprit intrapreneurial pour mieux contribuer au développement d'une société et d'une entreprise plus inclusive.

_Elle a été promue deux fois depuis le programme pour avoir ouvert 2 nouveaux services internes et préside 1 association et 1 startup en parallèle.

Impact positif sur la société et sur la transformation culturelle de la Société Générale

Yaël illustre la réussite d'un nouveau rapport au travail réconciliant ses aspirations personnelles et la création de valeur pour le groupe. 250 ateliers animés, 2500 personnes sensibilisées et formées dont 63% de filles.



Yaël DEHAESE

Amélioration des processus internes à travers la création de 2 nouveaux services

Le groupe capitalise sur les convictions, la détermination et les nouvelles compétences de l'intrapreneure pour transformer ses pratiques vers plus de diversité et d'inclusion.

La dynamique du projet et de l'intrapreneure

Les tournants majeurs

Octobre 2017

Le PDG du groupe lance l'Internal Startup Call, Yaël y voit l'opportunité d'intervenir pour améliorer la mixité au sein des services IT

Mai 2018

Création de la spin-off IT4Girls qui devient en 2020 la SAS Diverse-IT pour améliorer la diversité dans la Tech : elle en assure la présidence depuis en parallèle de ses activités

Janvier 2019

Yaël est promue Chef de projet et met en place le service Diversité & Inclusion en charge d'améliorer la mixité au sein des DSI du groupe

Juin 2021

Yaël est à nouveau promue comme responsable de projet et met en place le service de l'Innovation transverse au sein des DSI du groupe

Aout 2021

Création de Vivantes - Association pour lutter contre les violences conjugales
+ Elle accorde en parallèle 20% de son temps pour accompagner les collaborateurs du groupe victimes de violences conjugales

Création de 2 nouveaux services favorisant la transformation du groupe vers plus d'inclusion
+
Entrepreneure sociale et solidaire en parallèle

La décision de sortie

Oct 2017 candidature

La porteuse de projet souhaite créer un nouveau service interne : le projet initial est de pallier le sérieux manque de femmes dans les services IT de l'entreprise.

Mai 2018 création d'une spin off

Création d'une Spin-off avec Société générale comme l'un des clients car pas de département pertinent pour intégrer le projet mais le groupe souhaite que les ateliers pour les enfants et les femmes continuent

Jan 2019 promotion au sein du groupe

Le Groupe souhaite capitaliser sur les nouvelles compétences acquises et ouvre un poste pour promouvoir la diversité et l'inclusion au sein des DSI à l'intention de Yaël, qui accepte avec l'accord du groupe pour continuer ses activités entrepreneuriales en parallèle.

Alignement entre les convictions de Yaël et la stratégie de transformation du Groupe

Le parcours de l'intrapreneure

Motivation

Très concernée par le manque de mixité, et d'inclusion dans l'IT et dans la société

Forces

Forte détermination et grande capacité d'apprentissage

Apprentissage

Méthodes Lean Startup
Leadership
Gérer sa confiance en soi

Engagement

Yaël peut exprimer son talent (accomplissement) avec le sentiment de faire quelque chose de significatif et d'utile (sens)



Responsable de projet en innovation à la Société Générale
+ Présidente de Divers IT et de Vivantes

Responsable communication dans le service informatique
A la Société Générale depuis 2013

2018

«Internal startup founder»
+ CEO Divers IT

2019

Chef de projet
Diversité & Inclusion

2021

Responsable de projet
Innovation
+ Présidente Vivantes

Nouvelle filiale du groupe Michelin

ResiCare, « Beyond resin, innovation for life »

Cette nouvelle filiale Michelin développe et commercialise des résines adhésives (colles) de haute performance, dédiées aux applications industrielles et avec la particularité d'être non toxiques. L'équipe ResiCare accompagne ses clients dans leur conversion vers une industrie plus respectueuse de la santé et de l'environnement.

Un projet d'intrapreneuriat développé au sein de l'incubateur Michelin

Leader de l'industrie pneumatique, le groupe compte sur la diversification pour croître de 5 % par an d'ici à 2030, notamment par la valorisation de son savoir faire et de ses brevets dans le domaine des matériaux. L'intrapreneuriat est un moyen pour se réinventer et tester de nouvelles sources de croissance. Depuis 2014, l'incubateur Michelin accompagne les intrapreneurs depuis le développement de leurs idées en initiative jusqu'à leur commercialisation.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2016

Quentin Faucret, le porteur du projet et David Doisneau, l'inventeur d'une nouvelle technologie permettant de régler le problème de toxicité de la résine adhésive sur la santé humaine et l'environnement (brevet en 2012), intègrent l'incubateur Michelin pour lui trouver une pertinence marché.

Création de la filiale en mars 2020

- Une filiale à 100% Michelin
- Intéressement de l'équipe à la réussite de l'activité
- Une équipe de 15 salariés, passée à 30 en fin 2021

Déjà 8 clients industriels et une trentaines de collaborations en cours

Michelin valorise sa forte expertise dans les polymères et la chimie verte avec ResiCare qui participe de sa stratégie «tout durable» et de ses ambitions de développement «au-delà du pneu».

Une reconnaissance entrepreneuriale à l'intérieur du groupe pour les intrapreneurs de l'équipe et la satisfaction de faire le « meilleur job du monde »



Quentin FAUCRET

Nouvelle filiale à 100%

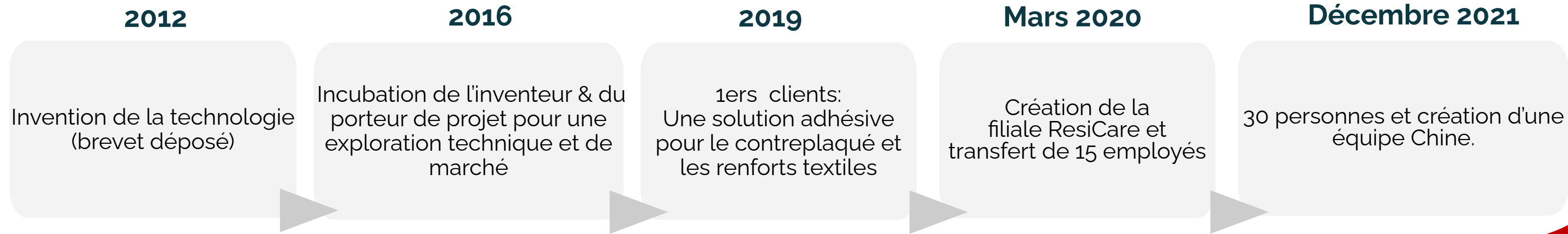
**Alignement stratégique
(diversification)**

**Valorisation des ressources
du groupe (brevet,
savoir-faire)**

Autonomie opérationnelle

La dynamique du projet et de l'intrapreneur

Les tournants majeurs



Filiale 100% Michelin
Nouvelle activité du groupe

La décision de sortie

Dès fin 2017

1 an : réflexion

6 mois : négociation

L'équipe part sur une sortie en mode spin-off financée par des investisseurs externes :

- pour plus d'agilité
- car les marchés sont différents (au-delà du pneu, traite avec des concurrents)
- et pour la dynamique d'équipe

Réflexion sur les modalités :
Le groupe souhaite développer cette activité sans autre investisseur même minoritaire et s'engage à soutenir l'équipe et à financer cette nouvelle activité.

Nouveaux contrats de travail
Autonomie de gestion et mécanismes de contrôle

Alignement avec la stratégie du groupe

Le parcours de l'intrapreneur

Motivation

Esprit entrepreneurial + développer un projet de bout en bout

Posture

Découverte des principes de l'effectuation

Apprentissage

Formation de l'équipe + partenariats clés + engagement des parties prenantes en interne

Force de négociation

Un statut mixte avec forte autonomie vis-à-vis du groupe
Préservation des avantages de l'équipe

Chef de projet Industriel
Chez Michelin depuis 2012

2016

« Initiative leader » au sein de l'Incubateur Michelin

Depuis 2020
CEO de ResiCare SAS



Nouvelle filiale du groupe Danone

«Les Prés riant Bio», pour soutenir le développement de l'élevage bio

Les Prés riant Bio est une filiale autonome de Danone qui propose plus de débouchés aux fermiers du bio en ouvrant le marché au plus grand nombre et en leur permettant de valoriser l'ensemble de leur production en biologique. Sa raison d'être consiste à changer le modèle agroalimentaire de demain vers plus de sens, de transparence et de plaisir pour tous, en partant de l'amont et en essayant de mieux travailler avec les éleveurs. Sa marque phare *Les 2 vaches* est une marque commerciale de produits laitiers, à la fois joyeuse et pédagogique: «savante» et «pipelette» (les 2 vaches) sont aussi de joyeuses militantes d'une agriculture respectueuse de l'environnement. La nouvelle marque *Faire Bien* est consacrée à une cause: aider les éleveurs à trouver un repreneur.

Un combo gagnant: un mandat de la Direction, un intrapreneur engagé, un sponsor influent

Franck Riboud, Président du leader mondial des produits laitiers, est convaincu que le bio participe à la mission de Danone d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre et à sa stratégie «one planet, one health». En 2001, Danone fait l'acquisition de *Stonyfield Farm*, le n°1 du yaourt biologique aux Etats-Unis. Très inspiré par Gary Hirshberg, un des deux fondateurs, et son modèle de "yaourts avec une conscience", Franck Riboud décide de lancer un projet intrapreneurial avec la création d'une filiale en 2006 afin de traduire en français l'esprit «Stonyfield Farm» de soutien à l'agriculture et aux éleveurs bio. En 2008, Christophe Audouin reprend le projet et parvient, grâce à la protection et à l'influence de Gary sur le COMEX, à développer un nouveau modèle soutenant une agriculture respectueuse des animaux, des hommes et de la planète, qu'il continue de porter avec conviction et engagement.

La nouvelle filiale bio est relancée en 2008

Après +10 ancienneté dans le groupe, Christophe est à la recherche d'un nouveau challenge quand Danone lui propose de relancer la filiale créée en 2006 et en grandes difficultés dans un marché sous tension.

En 2018, la filiale rejoint la rentabilité du groupe

Nouveau modèle d'affaire + EBITDA équivalent à celui du groupe

Intéressement de l'intrapreneur à la réussite de l'activité

Une équipe de 15 salariés + 170 supports de Danone dédiés

1% du CA pour préserver et développer la prairie normande

+ 70 millions de chiffre d'affaires

Les Prés Riant Bio proposent un changement majeur de modèle d'affaires avec un engagement sur les 3 piliers du développement durable : le social, l'environnement et l'économique.



Christophe Audouin

Nouvelle filiale à 100%

Alignement stratégique
(développement du bio)

Le projet change le
paradigme reconnu de
Danone et son modèle
d'affaire : la gouvernance
classique du groupe n'est
pas compatible avec
l'agriculture biologique d'où
la séparation

La dynamique du projet et de l'intrapreneur



Les tournants majeurs de l'association du bio à l'équitable

2006 Création de la filiale

Une petite équipe désignée par la direction générale prend en main le projet de développer une filiale BIO de yaourt

2008 Vers un modèle équitable

Christophe Audouin reprend le projet dans un marché sous tension. Afin **d'encourager les éleveurs à se convertir au BIO**, il lance un programme de structuration de la filière, y associant l'ensemble de l'écosystème (syndicats...)

2014 Une nouvelle marque

Lancement de Faire Bien consacrée à une cause : aider les éleveurs à trouver un repreneur. Les Prés Rient s'installe dans une logique d'amélioration continue de la filière et conçoit d'autres programmes pour **répondre aux nouveaux défis dans l'air du temps**: bien-être animal, réduction du labour, baisse de l'empreinte carbone...

2019 Nouvel emballage

Dès avril 2019, les pots des yaourts Les 2 Vaches, jusqu'alors en plastique d'origine fossile, seront en matière d'origine végétale (matière PLA).

Filiale 100% Danone
Danone entre dans le marché prometteur du BIO et de l'EQUITABLE

La décision de sortie

Dès 2006 autonomie juridique

Une forte envie de transformation et l'exemple de *Stonyfield Farm* conduisent la Direction Générale à partir sur une entité juridique autonome afin de maximiser le succès d'une transition agroalimentaire et d'ouvrir ce marché à fort potentiel

2008 renaissance

Échec de cette première expérience et reprise du projet par Christophe Audouin : le modèle d'affaire se **co-construit avec les parties prenantes**. Et en 2011 le « programme filières » a payé, Les Prés Rient devient profitable.

2017 B-corp

Certification B-corp deuxième entreprise agroalimentaire française à l'obtenir

2018

Le Résultat Net rejoint les standards du groupe et la filiale bénéficie d'importants investissements

2019 – Fair for life

Label de commerce équitable Fair For Life, créé par l'organisme de certification Ecocert + Les 2 vaches est leader sur le marché de l'ultra frais bio

Alignement stratégique +
Nouveau modèle d'affaire profitable et durable

Le parcours de l'intrapreneur

Motivation

Besoin de se dépasser, d'avoir un impact et d'apporter du sens à son action et la conviction que les entreprises font partie de la solution

Forces

Une très bonne connaissance des réseaux internes + une volonté de résoudre les problématiques de la filière

Leadership

Suivre ses convictions pour prendre des risques, Oser l'affrontement => Ne pas être dans une logique de carrière mais plutôt dans une logique d'impact



Directeur logistique
Chez Danone depuis 2000

2008

Directeur commercial Les 2 Vaches

Depuis 2014
Managing Director
Les Prés Rient Bio
Les 2 Vaches + Faire Bien



Nouvelle filiale du groupe BNP Paribas Personal Finance

Tilia, un dispositif pour accompagner les aidants familiaux au quotidien

11 millions de Français prennent soin au quotidien d'un proche en perte d'autonomie. Près des $\frac{3}{4}$ (70%) de ces aidants cumulent cette lourde responsabilité avec leur activité professionnelle. Tilia propose un dispositif clé en main pour accompagner les entreprises et leurs salariés aidants. Une approche collective (diagnostic, sensibilisation) et une approche individuelle mixant humain et digital. Au travers d'une application disponible sur smartphone et tablette, couplée à des conseillers sociaux et assistants personnels pour épauler les personnes confrontées à la maladie, au handicap ou l'avancée en âge pour un proche de leur entourage ou pour elles-mêmes. Ce service permet d'organiser le quotidien d'un proche dépendant à son domicile, sans que celui-ci ne soit nécessairement équipé de l'application. Tilia a un impact sur l'aidant lui-même en cherchant à limiter les risques psychosociaux et pour sa propre santé, un impact sur le bien-être des proches fragilisés et aussi des répercussions pour les entreprises puisque 1 salarié sur 5 est aujourd'hui concerné.

Un projet d'intrapreneuriat développé au sein du BivwAk, l'incubateur interne du groupe.

Fin 2017, le groupe crée le BivwAk dans le cadre d'un programme d'innovation interne pour expérimenter la transversalité entre les différents métiers, appliquer de nouvelles méthodes de travail et diffuser une culture d'innovation. Plus de 32 projets d'intrapreneuriat ont été incubés depuis, dont la startup Tilia lancée en 2018 et soutenue par BNP Paribas Personal Finance. Ce programme d'innovation formalisé, dont le « Positive Impact Business » est un des piliers, s'inscrit dans la stratégie globale du groupe pour accompagner les mutations du monde et renforcer le leadership du groupe dans la finance durable. En septembre 2017, le groupe crée la nouvelle Direction de l'Engagement d'entreprise, représentée au comité Exécutif pour développer des offres commerciales, des partenariats, etc, en faveur de causes sociales et environnementales, notamment par l'intrapreneuriat. Parmi ces initiatives, on retrouve le People'sLab4Good, le programme d'intrapreneuriat à impact positif de la Direction de l'Engagement ainsi que la communauté #Intrapreneurs4Good.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2017

C'est au travers de son expérience personnelle que Christine cherche à faciliter le bien-vieillir à domicile, à simplifier le quotidien des aidants et à les rassurer sur le bien-être de leur proche. Quand le programme d'innovation interne se met en place, cette collaboratrice de +20 ans d'ancienneté décide de le rejoindre pour développer son idée. Découvrez [son portrait](#) sur le podcast #Intrapreneurs4Good.

Création de la filiale Tilia en 2019

- Le groupe BNP Paribas utilise Tilia et contribue ainsi à soulager la situation de ses salariés et clients en position d'aidants et à concourir à un meilleur équilibre de leurs temps de vie personnelle et professionnelle
- Tilia repose sur une équipe de 8 personnes dédiées

Tilia accompagne une 30aine d'entreprises et mutuelles

Tilia accompagne les salariés du groupe en situation d'aidant, mais aussi ses clients et d'autres entreprises, soit 50.000 ayant droits.



Christine LAMIDEL

Nouvelle filiale à 100%

Alignement stratégique avec le nouveau positionnement du groupe : ambition de devenir un acteur de dimension mondiale contribuant à une croissance responsable et durable, le projet Tilia permet d'y contribuer.

La dynamique du projet et de l'intrapreneure



Les tournants majeurs

Fin 2017

Participation à l'appel à candidature de l'initiative IFSAAlpha, tout nouveau programme d'innovation interne: 6 projets sont sélectionnés

Nov 2017- Incubation

L'équipe pluridisciplinaire de 12 personnes intègre le Bivwak afin de développer un MVP dédié aux seniors et aux aidants.

Oct. 2018 réintégration

Tilia devient une Business Unit pour préparer sa mise sur le marché au sein de BNP Paribas Personal Finance, le sponsor du projet

Juin 2019

La démarche intrapreneuriale débouche sur la création d'une start up interne pour s'ouvrir au plus grand nombre d'aidants et à une clientèle B to B.

Filiale à 100% de BNP Paribas Personal Finance Nouvelle activité du groupe

La décision de sortie

Nov 2017

Persuadée que la banque doit se réinventer pour être présente au quotidien pour ses clients, notamment proches aidants, la porteuse de projet souhaite initialement créer un service interne dans une division existante.

Oct. 2018 réintégration

Tilia est intégrée par BNP Paribas Personal Finance : le projet a un impact positif sur la «marque employeur» du groupe et son image d'entreprise «responsable et engagée».

2019 : création d'une SASU

Tilia grossit et a une approche « Beyond Banking » : elle n'entre pas dans les process habituels. Elle devient une filiale avec une autonomie opérationnelle totale.

Alignement avec la stratégie du groupe « entreprise responsable et engagée »

Le parcours de l'intrapreneure

Motivation

Réalignement de ses engagements personnels et professionnels au service de cette cause

Forces

Ses convictions et sa détermination
Sa capacité à inspirer et fédérer autour du projet

Apprentissage

Les méthodes agiles et Lean Startup, de nouvelles compétences de gestion (juridiques, financières) et l'esprit intrapreneurial

La gestion des parties prenantes

Gérer les oppositions et savoir bien s'entourer dans un jeu d'équilibriste : capitaliser sur l'intelligence collective, l'esprit d'équipe, la force de frappe du groupe et de son écosystème



Senior Digital Communication Manager chez BNP Paribas Personal Finance depuis 1996

Nov. 2017

Intrapreneure et Product owner Tilia

Oct. 2018

Directrice de la Business Unit Tilia

Depuis 2019 Directrice Générale et Fondatrice de la filiale Tilia

Spin-off avec lien client fournisseur

ÔFildesvoisins, « L'habitat en mode participatif »

La société facilite les projets d'habitats participatifs en remettant les habitants au cœur des programmes pensés par les promoteurs. La plateforme aide les habitants de bout en bout : tester et vérifier que l'habitat participatif leur convient, être mis en relation avec des voisins qui partagent les mêmes souhaits, identifier un habitat participatif. La société travaille également avec les promoteurs immobiliers afin qu'ils développent des projets d'habitat participatif répondant aux besoins des habitants.

Un projet d'intrapreneuriat développé dans le cadre de « 20 projets pour 2020 »

Le Groupe La Poste - opérateur de service postal, banque, assurance etc. - a lancé en 2014 le programme "20 projets pour 2020" avec l'objectif d'identifier et d'accompagner des projets destinés à porter la croissance du groupe. Ces projets ont vocation à générer du chiffre d'affaires et pourraient devenir des filiales. 3 à 5 projets sont retenus par an, les intrapreneurs sont détachés de leur poste de 12 à 18 mois afin de concrétiser leur projet grâce à un accompagnement externe par makesense et Fly The Nest.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2017

Siham Laux postule avec une équipe de 3 personnes à l'appel à projet de 2016. Ôfildesvoisins est sélectionné ! Elle est détachée à temps plein sur le projet début 2017 et démarre l'accompagnement avec un premier point stratégique à 3 mois puis des points de go/no go tous les 6 mois. L'accompagnement a duré 18 mois au total.

Création de la société en janvier 2019

- La SAS est créée sans prise de participation de La Poste mais avec un contrat avec le promoteur du groupe La Poste
- Siham Laux devient CEO de la SAS et garde son contrat à La Poste grâce au dispositif Appui au Projet Personnel
- Une autre postière rejoint l'aventure avec le même statut
- 4 clients promoteurs représentant 5 projets d'habitat (et finalement 3 appels d'offre gagnés)

Pivots et nouvelle activité lancée suite au COVID

Levée de fonds prévue mais non aboutie à cause du COVID, décision de créer une nouvelle activité pour aider les personnes souhaitant vivre en habitat participatif (formations à la vie en éco-village, organisation de vacances en communauté...)

Travail avec 15 promoteurs avant le COVID, réduit depuis pour se concentrer sur le B2C

Aujourd'hui c'est devenu la plus grosse communauté d'habitants participants : 15.000 personnes, 10 sous-communautés

Equipe de 4 associés avec plusieurs structures juridiques : SAS pour activité promoteur, coopérative pour la partie habitant



Siham Laux

Une spin-off sans prise de participation mais avec un lien client fournisseur

Après le départ du sponsor du programme, la création de nouvelles filiales n'est plus une priorité

Comme plusieurs clients étaient en attente, il fallait une solution rapide pour facturer

Le promoteur de La Poste souhaite expérimenter sur un projet de logement

La dynamique du projet et de l'intrapreneure

Les tournants majeurs

Janvier 2017

Sélection dans le programme "20 projets pour 2020" et détachement

Avril 2017

POC avec 2 promoteurs (dont celui de La Poste) 10aine de collaborateurs impliqués dans le projet (support juridique, stratégique, bancaire)

Mars 2018

Validation du passage en filiale par le Directeur de la Stratégie

Avril 2018

Rachat de La Poste par la CDC, départ du Directeur de la Stratégie, arrêt de tous les projets d'intrapreneuriat

Janvier 2019

Création de la SAS, transfert de 2 salariées La Poste avec le dispositif APP

Spin-off avec lien client fournisseur

La décision de sortie

Dès mars 2018

La porteuse de projet souhaite créer une filiale :
- le projet initial avec la cible promoteur demande beaucoup de fonds de roulement car les projets immobiliers ont un cycle long
- il existait un groupe de travail interne sur les services à proposer aux promoteurs et cela permettait de se positionner sur des gros projets avec le Groupe

Juin 2018

Passage en filiale annulé suite au départ du sponsor car La Poste a d'autres priorités à gérer suite au rachat. La Poste laisse au projet jusqu'à la fin de l'année pour trouver une solution de sortie.

Fin 2018

Négociation pour racheter la marque. Pas besoin de racheter les contrats clients car l'équipe leur a fait attendre la création de la SAS avant de signer. Création de la SAS.

Plus d'alignement avec la stratégie du groupe. La filiale Promoteur était intéressée pour être cliente

Le parcours de l'intrapreneure

Motivation

Envie de créer une entreprise. Envie de progresser en terme de carrière, sentiment d'être bloquée

Apprentissages

L'entrepreneuriat (le monde des startups), le growth marketing, le no code et le community building

Leadership

Au début CEO, en charge des relations promoteurs
Aujourd'hui, animation de la communauté, créatrice de contenus et de liens

Force de négociation

Timing : suite à son rachat par la CDC, La Poste souhaitait que le projet sorte rapidement



CEO
ôFildesvoisins

Directrice de la communication interne
Dans le Groupe la Poste depuis 2006



Essaimage du groupe SEB avec des liens de mécénat

Les Petites Cantines, un réseau de cantines saines et solidaires pour recréer du lien social

C'est un réseau non lucratif de cantines de quartier, où les convives s'accueillent et se rencontrent au travers de repas durables, participatifs et à prix libre. Les Petites Cantines s'appuient sur l'entraide et l'intelligence collective pour contribuer à la construction d'une société fondée sur la confiance. Chaque convive est invité à adhérer à l'association pour se voir proposer un repas. Cette adhésion est à prix libre et valable un an.

La démarche spontanée d'un collaborateur

SEB n'a pas encore initié de démarche intrapreneuriale, quand Etienne décide de s'engager dans l'entrepreneuriat social. Il partage son projet avec le directeur du développement durable, Joël Tronchon, sensible aux initiatives à impact positif, qui le soutient et appuie le financement d'une formation à l'emlyon et sa participation au tour de France organisé par Ticket for change (10,000€) en 2015. SEB participe aussi aux *Petites Cantines* via du mécénat, et en 2017 nomme Etienne, responsable Innovation Sociale pour développer l'intrapreneuriat social au sein du groupe.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2015

Etienne a 12 ans d'ancienneté dans le groupe quand il entre dans une phase de questionnements sur son poste et le management de proximité, qui l'amène à réaliser un bilan de compétence et fait ressortir son envie d'entreprendre. A l'occasion d'une formation, financée par le groupe SEB, il fait la rencontre de Diane de la Tour, entrepreneure sociale avec qui il fonde *Les Petites Cantines*.

Création de l'association en juillet 2015

- Septembre 2016 : première cantine
- 3 modèles économiques : le fonctionnement d'une cantine, le montage d'une cantine et le fonctionnement d'un réseau
- Fonctionnement en autofinancement : le prix libre couvre les frais
- Forte propension au mécénat (entreprises ou fondations) : SEB est mécène

7 cantines ouvertes et 12 en préparation dont 16 à l'initiative d'habitants !

Une mixité d'âge : 1/3 ont moins de 30 ans, 1/3 ont entre 30 et 50 et 1/3 ont +50 ans

Une mixité de milieu social: la participation financière va de 1 à 50 euros par repas

Un déclencheur de changement : 86% des interrogées se sentent appartenir à la communauté , +60% disent se mettre en action pour le lien social depuis leur entrée dans la communauté et +60% modifient leur comportement alimentaire



Etienne THOUVENOT

Création d'une association

Faibles alignement stratégique et compatibilités opérationnelles

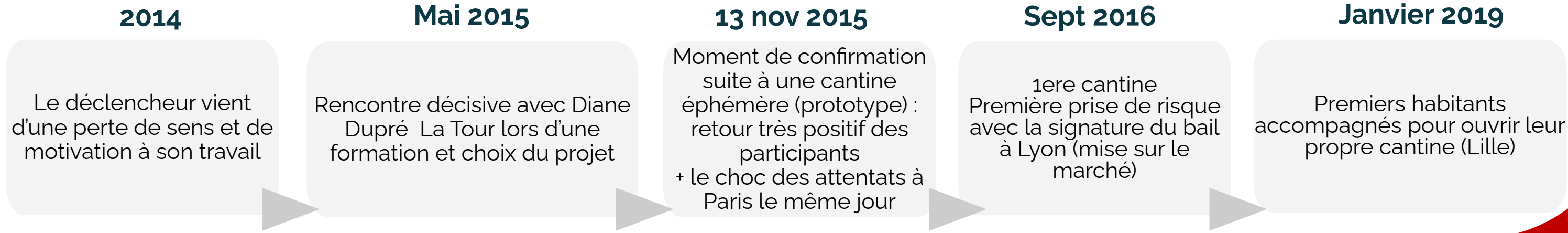
Un statut permettant d'attirer les financements des structures à vocation sociale

Meilleure structure pour impliquer les parties prenantes locales (habitants collectivités locales ...) au sein de la gouvernance

La dynamique du projet et de l'intrapreneur

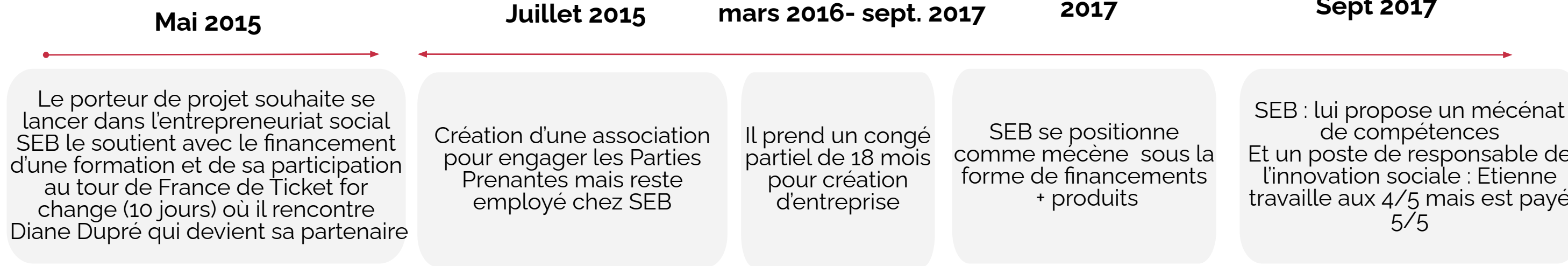


Les tournants majeurs



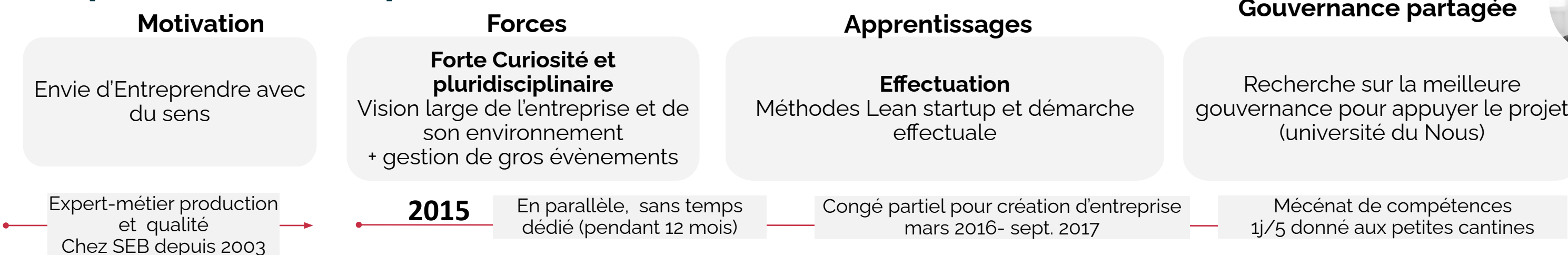
Association à **100% autonome** avec un lien de mécénat fort

La décision de sortie



Pas d'alignement avec la stratégie du groupe Fierté de SEB de soutenir un projet à impact positif (premier mécène)

Le parcours de l'intrapreneur et facteurs clés de succès



Depuis 2015 président des petites cantines + en 2016 il devient responsable de l'innovation sociale chez SEB



Une spin-off sans participation

Leya, le Uber de la distribution de monnaie qui participe au développement du continent Africain

L'Afrique Occidentale est peu bancarisée (1/10 habitant) mais très utilisatrice de Mobile Money (jusqu'à 67% dans certaines régions) et de solutions de transferts d'argent (Western Union...). Leya révolutionne la mobile money en s'attaquant au manque chronique de liquidité des agences en Afrique. Grâce à sa plateforme, ses partenaires et ses applications mobiles, LEYA rend liquide en quelques minutes (6 minutes en moyenne) son réseau d'agence. Cette plateforme performante, sécurisée et gratuite offre un véritable gain de temps, d'argent et de sécurité pour les utilisateurs, puisque ceux-ci n'ont pas à prendre de taxi pour aller de kiosque en kiosque, évitant ainsi au client qui navigue d'un point à l'autre de se faire repérer.

Un projet d'intrapreneuriat développé dans le cadre de « l'Internal Startup Call »

En 2017, la Société Générale lance le plus grand programme d'intrapreneuriat du S&P500, l'*Internal Startup Call*, afin d'accélérer la transformation du groupe et faire émerger des projets de collaborateurs susceptibles de devenir de futurs services ou produits allant au-delà des services bancaires traditionnels. 140 projets ont été pré-sélectionnés et 70 sélectionnés par le Comité de Direction pour bénéficier d'un programme d'accompagnement, dont Leya. Le programme n'a pas continué après cette première édition mais certains départements ont lancé leur propre programme.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2017

Responsable de la stratégie digitale pour l'Afrique, Aziz découvre et se passionne pour la Mobile Money dans laquelle il voit une grande opportunité. C'est alors que la Société Générale lance son programme : Aziz saute sur l'occasion pour approfondir et confirmer son intuition.

Création de la SAS Leya labs en avril 2022

40 personnes en Côte d'Ivoire dans la structure ad hoc

Une solution interopérable qui fonctionne avec tous les acteurs de la mobile money : les clients, les agences et toutes les banques sur la région

Leya fait discuter tous les concurrents entre eux

Bilan du Pilote à Abidjan en 2021 : la plateforme LEYA a permis d'échanger plus de 7M€

LEYA PRO, c'est jusqu'à 75% de pénétration sur les zones matures et 80% d'opérations sans cash



Aziz DAIFI

Une spin-off sans participation

Alignement stratégique et synergies limitées

Plusieurs problèmes de compatibilités (image, conflits d'intérêts...)

La dynamique du projet et de l'intrapreneur



Les tournants majeurs

Oct 2017 : candidature

En étudiant le marché africain, Aziz se passionne pour la Mobile Money : un marché avec un potentiel colossal mais dépassant le cadre des activités traditionnelles de la banque. Il tire parti du lancement de "l'Internal Startup Call", pour proposer son idée: répondre aux irritants du marché de la mobile money

Fév. 2018 : accélérateur

60 projets dont Leya sont sélectionnés pour bénéficier d'un programme d'accompagnement pendant 6 mois. Leya est accélérée chez makesense et teste son MVP à Abidjan.

2019- 2022 : pilote

Leya évolue vers une solution interopérable et est progressivement transférée vers une structure indépendante basée en Côte d'Ivoire.

Avril 2022

Le succès du pilote aboutit à la création de la société Leya Labs : une structure totalement indépendante du groupe.

Spin-off sans participation

La décision de sortie

Oct 2017

Le porteur de projet souhaite créer un nouveau service interne pour développer le fort potentiel du marché de la Mobile Money. Leya est d'abord intégrée dans la filiale Afrique pour développer des synergies.

Avril 2019

L'évolution de la proposition de valeur s'éloigne progressivement de la stratégie du groupe engendrant des problèmes d'image et de conformité très importants. Le scénario de spin-off avec prise de participation minoritaire est retenu. L'équipe se lance dans une levée de fonds en parallèle pour le reste des financements.

2021

Changement de scénario de sortie, la Société Générale a revendu Yup (sa solution de mobile money en Afrique) il n'y a donc plus d'intérêt stratégique à garder un lien avec LEYA. La PI est cédée pour 1€ symbolique.

Plus d'alignement avec la stratégie du groupe

Le parcours de l'intrapreneur

Motivation

Envie de développer avec autonomie une opportunité repérée. Aziz a déjà plusieurs expériences entrepreneuriales

Forces

Expert digital doté d'une grande capacité à tirer parti de la technologie pour la transformer en opportunités commerciales et de beaucoup de créativité pour surmonter les difficultés

Apprentissages

Les méthodologies 'Lean Start-up' et 'Agile'. Acculturation au sein de makesense.

Style de leadership

Pédagogue, résilient et pragmatique, Aziz porte une importance significative à l'esprit d'équipe et à la collaboration bienveillante.



CEO & Co-founder de LEYA

Responsable stratégie digitale- retail Europe & Afrique A la Société Générale depuis 2008

2018

«Internal startup founder»

Avril 2022



monLogement.ai

Spin-off sans lien client fournisseur

monLogement.ai, Assistants virtuels dédiés au logement social

La société développe et commercialise des outils digitaux conçus par des experts du logement social pour rendre plus efficaces les organismes de logement social. monLogement.ai propose notamment un chatbot permettant de répondre instantanément aux questions fréquentes des demandeurs de logement et locataires, un système de prise de rendez-vous et un outil pour informer des travaux et gérer les interventions des prestataires.

Un projet d'intrapreneuriat développé avant le lancement du programme

Paris Habitat est le leader du logement social en Ile de France avec 300.000 personnes logées ce qui représente 1 parisien sur 9. En juillet 2018, le bailleur social décide d'organiser un "datathon" en mettant à disposition ses données pour permettre à des groupes mixtes (collaborateurs, externes, étudiants) de proposer des projets. Olivier avait déjà créé une SAS en janvier 2018 et réalisé un premier prototype de chatbot. Il décide de participer au datathon sur un autre projet que le sien et le projet qu'il rejoint reçoit le 2nd prix du jury. En septembre 2018 et après le succès du datathon, la DG et la Direction innovation décident de tester un programme d'intrapreneuriat digital. 2 collaborateurs ayant participé au datathon sont sélectionnés dont Olivier. L'accompagnement va durer 6 mois avec 2 jours/semaine à disposition. Le programme n'est pas renouvelé.

L'aventure intrapreneuriale débute en 2019

L'accompagnement ne démarre qu'en janvier 2019 car il a fallu 4 mois pour négocier la mise à disposition d'Olivier avec sa hiérarchie. En parallèle, démarrage d'un POC avec Paris Habitat. Dès le début, les 2 jours/semaine ne sont pas respectés et Olivier se met en congé pour création d'entreprise en avril 2019. Il va pouvoir se consacrer entièrement au projet et gérer le premier POC signé avec un client. En parallèle, il démarre une activité en freelance pour générer des revenus.

Départ de Paris Habitat en 2020

- Fin du contrat et du congé pour création d'entreprise en juillet 2020
- 10 clients mais pas Paris Habitat
- Recrutement de 3 personnes en septembre 2020

Croissance et développement de nouveaux outils

- Avec la crise du COVID, le besoin en outils de communication et de gestion digitalisés explose chez les bailleurs sociaux : monLogement.ai multiplie par 4 son CA en 2021, 15 clients au total
- Développement de nouveaux outils : prise de rendez-vous et gestion des travaux et interventions pour la réhabilitation en milieu occupé
- Équipe de 8 personnes



Olivier Cathelineau

Une spin-off sans lien client fournisseur

L'activité n'est pas alignée avec celles de l'entreprise

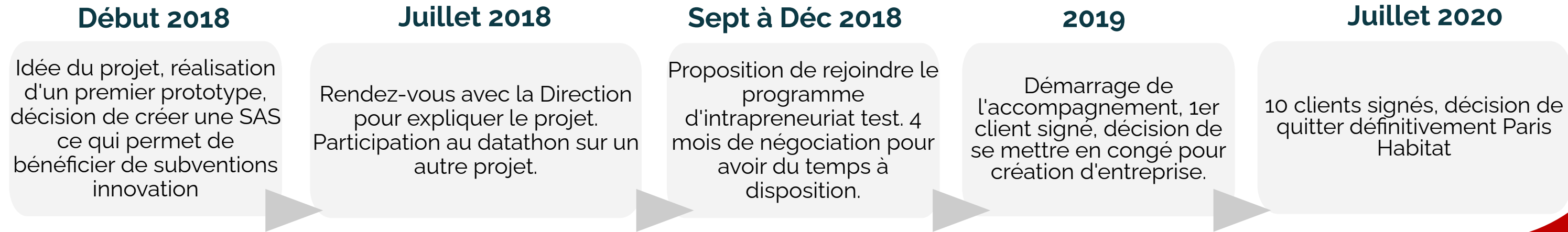
Le projet doit quitter l'entreprise d'origine pour pouvoir travailler avec plusieurs bailleurs

Mauvais timing pour devenir fournisseur de Paris Habitat

Culture d'entreprise encore peu ouverte aux innovations numériques

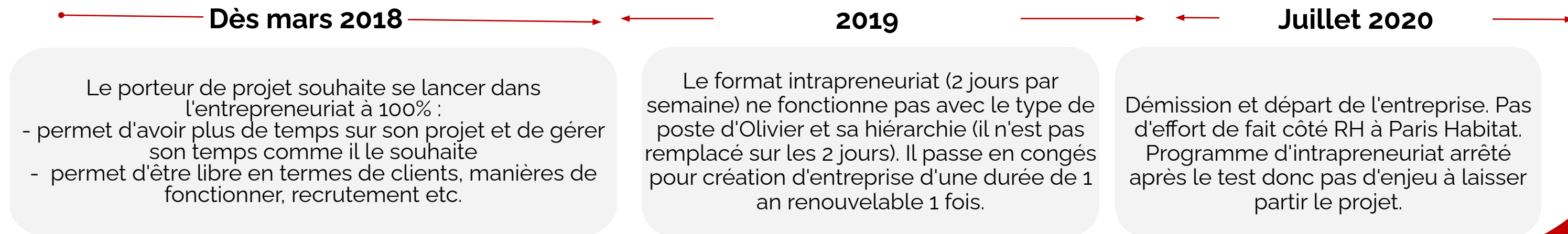
La dynamique du projet et de l'intrapreneur

Les tournants majeurs



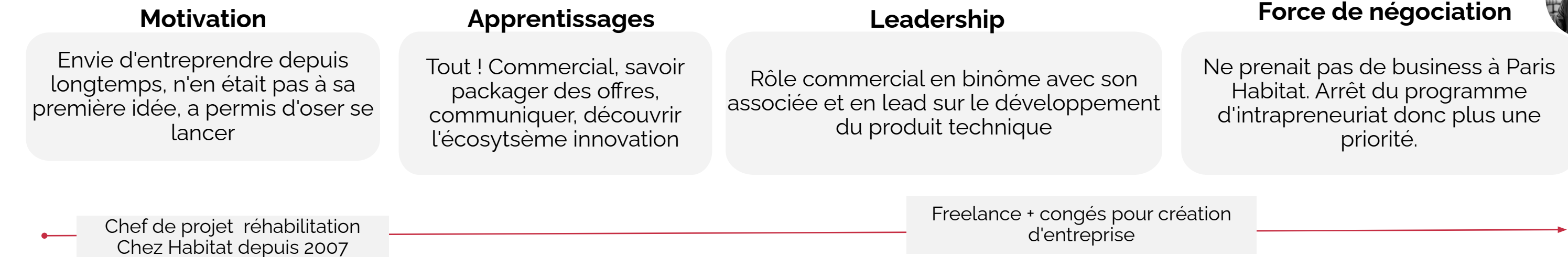
Spin-off sans lien client fournisseur

La décision de sortie



Pas aligné avec les activités de l'entreprise. Culture de l'entreprise et timing pas bons pour devenir client.

Le parcours de l'intrapreneur



CEO monlogement.ai

Modèle de décision pour le choix du scénario de sortie



Choix du scénario de sortie

Modèle de décision théorique

Le choix d'un scénario de sortie doit prendre en compte quatre critères principaux : le degré d'**alignement stratégique** de la nouvelle activité créée, sa **compatibilité** en termes d'image, compliance, etc., les **synergies opérationnelles potentielles** et son **potentiel de développement**.

- On envisagera la création d'une spin-off lorsque l'alignement et /ou la compatibilité de la nouvelle activité sont faibles
- On envisagera la création d'une nouvelle BU ou filiale lorsque la nouvelle activité a un potentiel de développement important et un niveau de synergies opérationnelles avec les activités existantes limité
- Dans les autres cas, qui représentent la majorité des projets intrapreneuriaux, la nouvelle activité rejoindra une BU existante.

Scénarios

Critères de choix

Alignement stratégique de la nouvelle activité

Compatibilité de la nouvelle activité (image, compliance, conflits d'intérêt)

Synergies opérationnelles (Clients/ Ressources/ Compétences/FCS)

Potentiel de développement

Intégration dans une B.U existante

Amélioration de l'offre existante

Extension de l'offre existante

Fort

Forte

Fortes

Création d'une nouvelle B.U/filiale

Détenue à 100% par l'entreprise

Non détenue à 100% par l'entreprise

Fort

Forte

Moyennes à faibles

Important

Création d'une spin-off

Lien capitalistique majoritaire

Lien capitalistique minoritaire

Lien client/fournisseur

Pas de lien

Faible

Faible

--

--

Mais la réalité ne colle pas toujours à la théorie...

Dans la pratique, ce modèle de décision n'est pas toujours appliqué. D'autres variables – contextuelles, personnelles, politiques – peuvent influencer le choix du scénario de sortie. Elles sont importantes à analyser car elles peuvent primer in fine sur les variables "théoriques" :

Culture et contexte de l'entreprise

- Un contexte peu favorable à l'innovation et l'intrapreneuriat peut pousser le porteur de projet vers la sortie (spinoff) :
 - Organisation orientée process, hiérarchique, en silo, bureaucratique
 - Faible intensité concurrentielle, marchés et technologies peu évolutifs
 - Peu ou pas de réussites intrapreneuriales par le passé

Profil de l'intrapreneur/de l'équipe

- Les caractéristiques qui vont encourager les intrapreneurs à rester dans l'entreprise :
 - Leur attachement à l'entreprise, leur envie de la faire progresser
 - Leur capital social dans l'entreprise (réputation, réseau interne, ancienneté, appuis à haut niveau...)
- Les caractéristiques qui vont encourager les intrapreneurs à sortir de l'entreprise :
 - Leur désir d'autonomie et de réussite matérielle
 - Une forte appétence/capacité à prendre des risques

Politique interne

- Le succès de l'intrapreneur en interne requiert l'appui d'acteurs puissants (sans cet appui, la spin-off ou l'arrêt complet peut devenir la seule option). Il va dépendre :
 - Du profil du/des sponsors du projet et du programme d'intrapreneur
 - Du profil des dirigeants de l'entreprise
 - Du niveau d'embarquement des parties prenantes
 - Des manoeuvres d'alliés ou d'ennemis puissants`

Les aléas/imprévus peuvent aussi avoir un impact majeur sur le scénario de sortie :

- Turnover dans l'équipe dirigeante, changement de sponsor inopiné
- Rachat de l'entreprise, OPA
- Menace ou opportunité nouvelles au niveau de la concurrence, des marchés, etc.



Les logiques de choix des scénarios de sortie de nos cas de réussite

En théorie et en pratique

Cas	Evaluation théorique	Autres variables	Choix final
Croix Rouge Mobilités	Alignement fort avec la stratégie du groupe et du département RSO	Politique interne : création du département RSO souhaitant reprendre l'activité Profil de l'intrapreneur : souhait d'intégrer le RSO Soutien de l'accélérateur	Nouvelle activité intégrée par le RSO
Amélioration des processus internes @Société Générale	Alignement stratégique fort	Profil de l'intrapreneur : +12 ans d'ancienneté, envie de faire progresser l'entreprise par la promotion de l'inclusion Le PDG s'implique personnellement pour favoriser la transformation culturelle du groupe	Création de 2 nouveaux services internes : le service Diversité & Inclusion (2019), puis le service de l'innovation transverse (2021) Accord du groupe pour permettre à Yaël de continuer ses activités en parallèle (association et startup)
Resicare @Michelin	Alignement stratégique fort Synergies faibles (nouveau marché)	Profil intrapreneur : envie d'autonomie forte Politique interne : volonté du groupe de rester seul investisseur.	Création d'une filiale détenue à 100% par Michelin L'intrapreneur devient CEO + intéressement + autonomie
Les Prés Rient Bio	Alignement stratégique fort Potentiel de développement important Synergies limitées avec les activités existantes	Profil intrapreneur : envie d'autonomie forte Politique interne : soutien du fondateur de Stonyfield Farm, le n°1 du yaourt bio aux USA	Création d'une filiale détenue à 100% par Danone L'intrapreneur devient CEO + autonomie
Tilia	Alignement stratégique notamment positionnement et communication Synergies limitées avec les activités existantes	Profil de l'intrapreneure : +20 ans d'ancienneté, alignement entre ses engagements personnels et professionnels Résultats du programme dans le rapport annuel	Création d'une filiale détenue à 100% par BNP Parisbas Promotion de l'intrapreneure au poste de DG

Les logiques de choix des scénarios de sortie de nos cas de réussite

En théorie et en pratique

Cas	Evaluation théorique	Autres variables	Choix final
Ô FIL des voisins	Faible alignement stratégique après le rachat de La Poste par CDC La filiale Promoteur désire être cliente.	Contexte et aléas: Rachat de La Poste par la CDC, création d'une SAS en urgence pour pouvoir facturer Politique interne: Départ du sponsor du programme Profil de l'intrapreneur: +12 ans d'ancienneté, envie d'autonomie et de progression de carrière	Spin-off avec lien client fournisseur L'intrapreneur devient entrepreneur : CEO + autonomie totale
Les Petites Cantines	Alignement stratégique et synergies faibles Compatibilité d'image (impact positif)	Profil de l'intrapreneur: +12 ans d'ancienneté, envie d'autonomie et de s'investir dans l'entrepreneuriat social Culture d'entreprise peu ouverte à l'innovation et peu d'expérience en intrapreneuriat	Spin-off (création d'une association) avec liens de mécénat Accord du groupe pour permettre à Etienne de continuer ses activités en parallèle, Etienne devient responsable de l'innovation sociale chez SEB + Président des Petites Cantines
LEYA	Potentiel de développement mais alignement stratégique limité +synergies opérationnelles et compatibilités faibles	Contexte et aléas: la Société Générale a revendu Yup (solution de mobile money en Afrique) et n'est plus intéressée à conserver un lien. Profil de l'intrapreneur : envie d'autonomie forte	Spin-off sans participation L'intrapreneur devient entrepreneur : CEO + autonomie
monLogement.ai	Pas d'alignement stratégique Pas de compatibilité avec les activités de l'entreprise	Culture d'entreprise: encore peu ouverte aux innovations numériques Profil de l'intrapreneur : envie d'autonomie forte	Spin-off sans participation L'intrapreneur devient entrepreneur : CEO + autonomie

Les implications juridiques et managériales



Les implications juridiques et managériales

Une fois le scénario de sortie choisi grâce aux recommandations précédentes, il faut entamer les démarches et négociations pour qu'il prenne vie. 3 grands enjeux peuvent alors intervenir :

- Les **enjeux sociaux/RH** : Qui continue à développer le projet ? Quel rattachement hiérarchique du projet, quelle valorisation des intrapreneurs etc. ?
- Les **enjeux de propriété intellectuelle (PI) et commerciaux** : Lorsque ce qui a été créé est valorisable et protégeable (marque, brevet, textes, logiciels etc.) à qui cela appartient-il ? Faut-il céder ces éléments à la nouvelle structure ? Pour quel montant ? Selon quelles modalités, etc. ?
- Les **enjeux corporate** : Quelle gouvernance de la nouvelle structure (statut du dirigeant, règle de prise de décision...) ? Quel niveau de prise de participation (minoritaire, majoritaire) ? De financements, etc. ?

Suivant le scénario retenu, les enjeux à prendre en compte sont différents

Projets ré-intégrés dans
une division interne

Projets donnant lieu à
une nouvelle filiale

Projets donnant lieu à une
spin-off avec participation

Projets donnant lieu à une
spin-off sans participation

Enjeux Sociaux/RH

ENJEUX PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE / COMMERCIAUX

ENJEUX CORPORATE

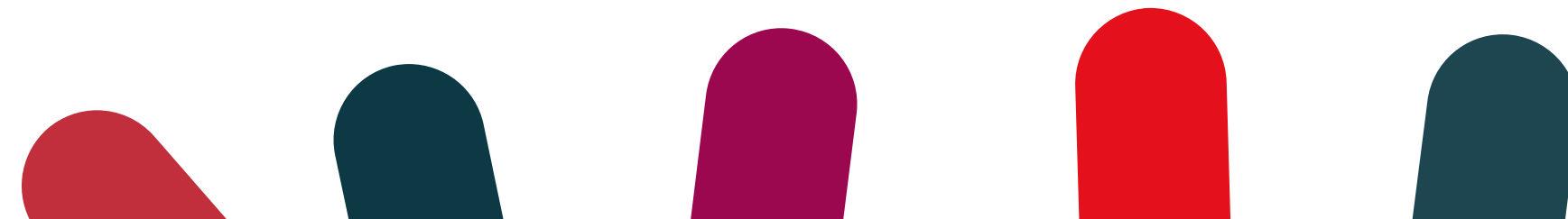


Les enjeux sociaux/RH

Quand le projet est réintégré en interne, qu'il s'agisse de l'amélioration d'un process ou d'une offre ou de la création d'une nouvelle activité dans une division, il faut se poser plusieurs questions :

- **Equipe projet** : Est-ce que l'on a besoin de toute l'équipe d'intrapreneurs dans cette nouvelle phase ? Si non, quelles sont les personnes vraiment nécessaires et/ou qui souhaitent continuer à développer le projet ? Comment gérer ceux qui sortent de l'équipe ? Quels sont les nouveaux profils qu'il faut intégrer ? Comment gérer cette intégration au mieux ?
- **Gestion RH** : Y a-t-il des employés à transférer de la division d'origine à la division d'accueil ? Quelle valorisation des intrapreneurs qui continuent et qui arrêtent (promotion, prime, augmentation, reconnaissance...) ? Quelle suite de carrière pour les intrapreneurs qui arrêtent (évolution interne, retour en poste, départ) et quel accompagnement RH prévoir (bilan de compétences, formation, coaching) ?

Ces éléments sociaux touchent fortement à de l'humain, il est donc nécessaire de les anticiper et les gérer au mieux afin d'éviter une vague de départs, des déceptions ou des frustrations.



Les enjeux de propriété intellectuelle et commerciaux : questions

Si le projet donne lieu à une **nouvelle structure**, que ce soit une filiale détenue à 100% ou une spin-off avec ou sans participation, le principal enjeu est de savoir **à qui appartiennent les droits de propriété intellectuelle** ? Il y a deux situations différentes en fonction des types de droits :

Ce qui se dépose :
Marques, brevets, noms de domaine

Au nom de qui a été effectué le dépôt ?

Si une entité autonome est créée dès le début du projet, les dépôts peuvent avoir été faits à son nom. Si aucune entité autonome n'existe, ils peuvent avoir été faits au nom du salarié, mais c'est rare. Dans la grande majorité des cas, ils auront été déposés au nom de l'entreprise et lui appartiendront.

Ce qui ne se dépose pas :
**Droit d'auteur (textes, visuels, vidéos, logiciels, prototypes...)
sous condition d'originalité**

**De quoi parle-t-on exactement ?
Qui est l'auteur ? Est-ce qu'il existe un contrat/des clauses de cession ?**

Pour ce type de contenus, les droits appartiennent à l'auteur et ne peuvent être cédés à une autre personne ou entité que par un contrat écrit ou une clause de cession expresse (par exemple : une clause explicite dans le contrat de travail du salarié, ou encore dans les CGV d'un prestataire externe). En l'absence de contrat ou de clause de cession, les droits restent chez l'auteur initial. Une seule exception : les logiciels créés par le salarié appartiennent automatiquement à son employeur.

En fonction de ces éléments, il faut identifier qui détient quoi. En général, une partie importante des droits appartient à l'entreprise.



Les enjeux de propriété intellectuelle et commerciaux : solutions

Pour les droits qui appartiennent à l'entreprise, il existe plusieurs manières de les transférer à la nouvelle structure quand c'est nécessaire. Les avantages et inconvénients de ces solutions **du point de vue de la nouvelle structure** :

CESSION	<p>Avantages : autonomie de la nouvelle structure, valorisation de la société</p> <p>Inconvénients : nécessite d'avoir de l'argent pour payer le prix de cession, qui peut être important</p> <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none">- Pour déterminer le prix de cession : cela peut être l'investissement que l'entreprise a fait dans le projet, on peut aussi se baser sur le retour sur investissement attendu- Pour les modalités de paiement : avoir un prix forfaitaire et un pourcentage sur le CA, ce qui permet à l'entreprise de profiter du développement de la nouvelle structure et permet à la nouvelle structure d'étaler le paiement
LICENCE D'UTILISATION	<p>Avantages : redevance généralement en pourcentage du CA, facile à gérer en business plan et en trésorerie</p> <p>Inconvénients : dépendance à l'égard de l'entreprise</p> <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none">- La négociation va porter sur les modalités de la licence : durée dans le temps, exclusivité, etc.- Il peut être envisagé de conclure une licence limitée dans le temps, le temps de tout re-développer mais en faisant très attention alors au risque d'être accusé de contrefaçon.- La solution licence est plus risquée et peut refroidir des investisseurs externes.
LICENCE AVEC OPTION D'ACHAT	<p>Combine les avantages des deux systèmes. ⚠ aux modalités de l'option d'achat !</p> <p>Recommandations :</p> <ul style="list-style-type: none">- Pour protéger le projet prévoir la possibilité d'activer rapidement l'option d'achat.- Prévoir un engagement de céder la propriété sur demande de la nouvelle structure et fixer d'ores et déjà le prix.



Les enjeux de propriété intellectuelle et commerciaux : variables d'ajustement

2 variables peuvent permettre de négocier à la baisse le prix de la cession ou de la licence :

1 La proposition de conditions commerciales avantageuses

Il est fréquent que l'entreprise souhaite utiliser la solution développée pour ses propres besoins et devienne cliente de la nouvelle structure. Celle-ci pourra alors proposer à l'entreprise de la faire bénéficier de conditions tarifaires préférentielles, en contrepartie d'un prix de cession ou de licence plus bas. Par exemple, une réduction de 50% sur le prix de la solution pendant un an.

2 L'articulation avec la prise de participation

Lorsque l'entreprise prend une participation dans la nouvelle structure, elle est intéressée à sa valorisation et à son succès. En fonction des conditions de la prise de participation, elle peut alors avoir moins d'intérêt à percevoir immédiatement un prix de cession ou de licence élevé.



Les enjeux corporate : la gouvernance

Dans le cas d'une création de **filiale** ou d'une **spin-off avec une prise de participation** minoritaire ou majoritaire, une nouvelle structure juridique est mise en place mais il existe toujours des liens avec la structure d'origine. Il est donc important d'anticiper et de définir les règles de gouvernance applicables à la nouvelle structure. Les principaux enjeux sont les suivants :

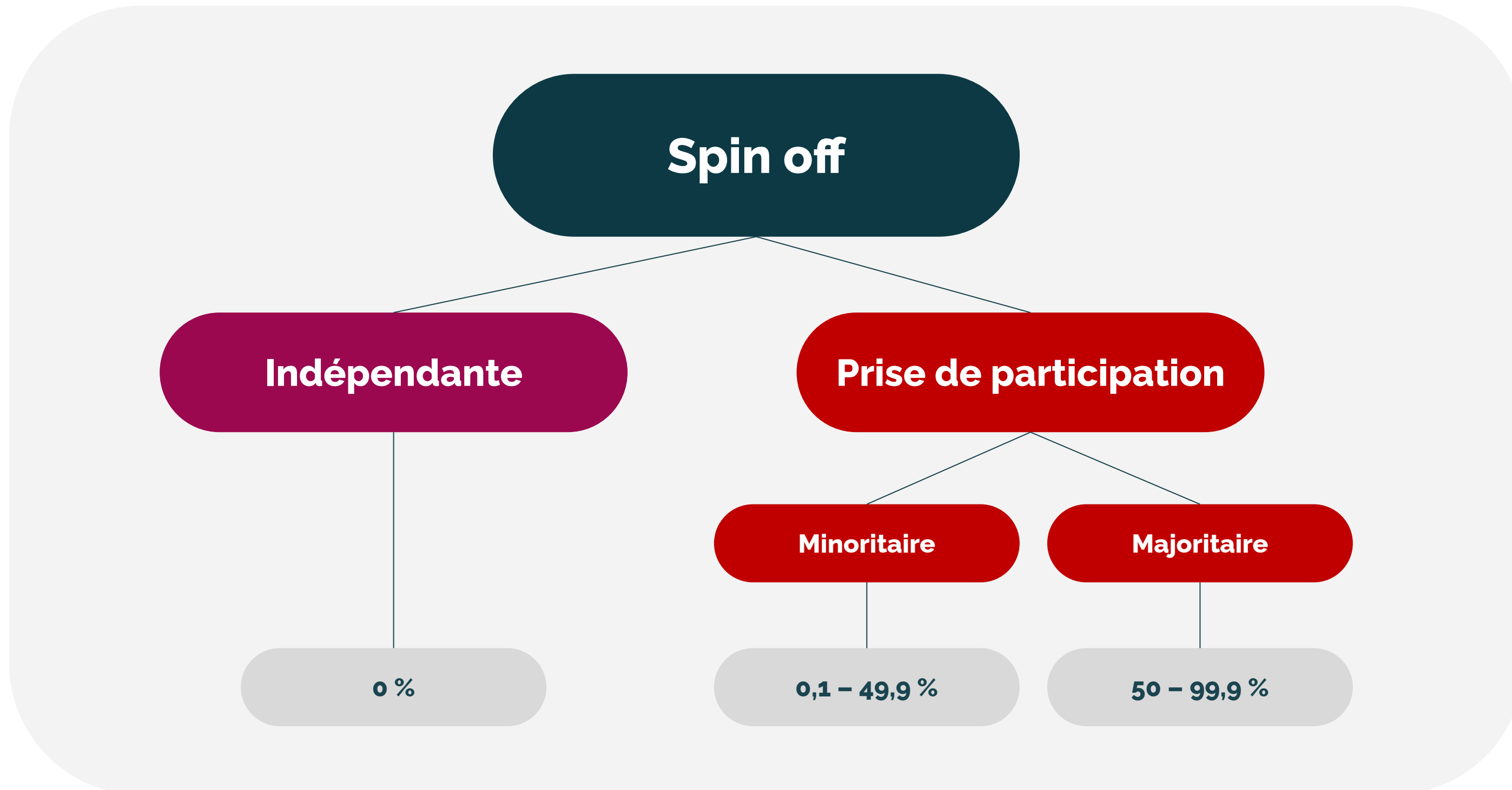
	PRISE DE PARTICIPATION MINORITAIRE	PRISE DE PARTICIPATION MAJORITAIRE	FILIALE A 100%
Statut des intrapreneurs	Dirigeant <i>Statut plus adapté si l'intrapreneur a une véritable autonomie</i>	Dirigeant ou Salarié <i>A définir : rémunération, intéressement, conditions de révocation/licenciement. Moins d'autonomie</i>	Dirigeant ou Salarié <i>Rémunération, modalité d'intéressement dans la filiale ou dans le groupe, conditions de révocation/licenciement.</i>
Prise de décisions business	Niveau d'autonomie de la nouvelle structure <i>Négociation des sujets où l'entreprise d'origine disposera d'un droit de veto</i>	Niveau d'autonomie de l'intrapreneur : pour quelles décisions doit-il en référer au groupe ?	Enjeux liés au fonctionnement du groupe <i>Consolidation financière, compliance, périmètre d'activité des différentes sociétés</i>
Prise de décisions structurelles (financement, vente, build-up...)		Niveau d'implication de l'intrapreneur dans la prise de décisions structurelles : Est-il associé à ces décisions ? Dispose-t-il de droits de blocage ?	
Droit d'information / reporting	Définition des sujets et des modalités de reporting (récurrence, format...) <i>Exemple : KPI, situation comptable, évènements business</i>		



Ces éléments ont été élaborés avec le **cabinet d'avocats Bold** spécialisé dans les projets d'innovation.

Les enjeux corporate : le financement et la revente

Dans le cas d'une **spin-off**, il faut déterminer quel est le **niveau de participation** de l'entreprise d'origine dans la startup créée.



Ces éléments ont été élaborés avec le [cabinet d'avocats Bold](#) spécialisé dans les projets d'innovation.

Les enjeux corporate : le financement et la revente

Dans le cas d'une spinoff, il faut prendre en compte les enjeux liés au financement et à la vente des actions.

Enjeux	Participation minoritaire du groupe corporate	Participation majoritaire du groupe corporate
Financement	<p>_ Quel niveau de participation des opérationnels ? Quel pourcentage du capital ?</p> <p>_ Quelle liberté de financement auprès de tiers ? Quel niveau de consultation de l'entreprise d'origine (simple prise d'avis, droit de véto...) ?</p> <p>⚠ Différences de fonctionnement et de culture entre un investisseur financier et un groupe corporate : le premier va chercher à maximiser son rendement financier, le second a une vision plus large qui l'amène à voir l'intérêt du groupe au-delà de la performance d'une seule entité. Cela peut être difficile de faire cohabiter ces 2 types d'investisseurs.</p> <p>_ Si le projet a vocation à aller lever des fonds auprès d'investisseurs financiers dans un second temps : a priori il faut que la participation de l'entreprise d'origine n'excède pas 25%, sinon cela peut "effrayer" les futurs investisseurs financiers.</p>	<p>_ Il sera très difficile d'obtenir des financements dilutifs auprès d'entités extérieures au groupe</p> <p>_ Le groupe doit potentiellement être prêt à refinancer jusqu'au bout car la réalisation d'une levée de fonds auprès de capitaux risqués (VC) est quasi-impossible.</p> <p>_ Quel accès au financement bancaire et aux mécanismes de financement interne au groupe ?</p>
Vente	<p>_ Quelle capacité de l'intrapreneur à initier un processus de vente ?</p> <p>_ Quelle capacité à choisir l'acquéreur et quelles modalités (drag along, right of first refusal, droit de priorité) ?</p> <p>_ Quelle capacité à vendre à un concurrent ?</p>	<p>_ Même si l'intrapreneur ne maîtrise pas le processus de vente, il peut bénéficier de mécanismes (promesses d'achat) lui permettant de vendre sa participation au groupe avec lequel il est associé en cas de départ ou à une date définie.</p>



Les implications juridiques et managériales : en conclusion

Les enjeux juridiques et managériaux sont nombreux. Il est primordial d'anticiper les modalités de sortie et de fournir les règles du jeu du programme d'intrapreneuriat le plus tôt possible car :

- Les conditions de sortie sont un élément déterminant du partage de la valeur créée,
- Une sortie trop longue peut freiner le développement du projet.

Côté intrapreneur, il est conseillé de s'appropriier les sujets et maîtriser les enjeux.

Côté entreprise, il faut donner de la visibilité aux porteurs de projets en ayant défini des modalités claires dès le début du programme.

En résumé



En résumé, guide d'aide à la décision

Marche à suivre

Commencez par analyser le projet en utilisant le **modèle théorique** proposé : cela permet de déterminer le scénario de sortie le mieux adapté « objectivement » et de prioriser 1 ou 2 scénarios

Passez ces scénarios au filtre des **autres variables** qui vous paraissent pertinentes : contexte, profil de l'intrapreneur, etc.

En dernier lieu, quand vous avez opté pour un scénario, **approfondissez les détails légaux et managériaux** (intérêt, contrat, statut juridique...)

Quand décider ?

Une première analyse doit être effectuée dès que les **principales caractéristiques** du projet et le profil des acteurs clés sont **connus**, en amont de la phase de déploiement. Elle va informer le comportement et les décisions des intrapreneurs dans les phases ultérieures.

L'analyse peut être réitérée autant de fois que nécessaire en fonction de l'évolution du projet, des acteurs impliqués et du contexte de l'organisation.

Conclusion

Le choix d'un scénario de sortie est un processus complexe et dynamique. L'évaluation de l'alignement stratégique d'un projet, de sa compatibilité et des synergies avec les activités existantes est en partie subjective. A cela viennent s'ajouter les facteurs humains, politiques, les imprévus qui peuvent avoir un impact déterminant.

Les maîtres mots pour bien décider : **connaître les avantages et inconvénients de chaque scénario, connaître ses propres envies et limites, bien analyser le contexte interne, anticiper et s'adapter !**

Merci !



Véronique Bouchard

Professeure en Management
Stratégique et Intrapreneuriat à
emlyon business school
vbouchard@em-lyon.com



Sylvie Gomes

Partenaire, conférencière et
facilitatrice en transformation
culturelle, innovation et
intrapreneuriat
sylvie.gomes@ynovi.com



Lola Virolle

Co-Directrice de l'incubateur &
Directrice des programme
d'Intrapreneuriat et Open
Innovation à makesense
lola@makesense.org

Annexes



Annexes - Les programmes étudiés

Entreprise	Nom du programme	Entreprise	Nom du programme
Société Générale	<i>Internal Startup Call</i>	SETEC	
BNP Paribas	<i>People'sLab4Good</i>	La Poste	<i>20 projets pour 2020</i>
AIR FRANCE	<i>Boostez le futur</i>	CISCO	<i>Impact</i>
Orange	<i>Intrapreneur Studio</i>	Systra	<i>Spark Challenge</i>
Croix Rouge	<i>Accélérateur 21 - Intrapreneuriat</i>	BIOMERIEUX	<i>InVenture</i>
Safran	<i>We love intrapreneurs</i>	MBDA	<i>Smart Visions</i>
Alcatel Lucent Enterprise	<i>ALE Brewery</i>	Métropole Nice Côte d'Azur	<i>Fabrique à Projets</i>
France Tv/Radio France/RTBF	<i>L'accélérateur d'idées</i>	Sodexo	<i>Communauté des Intrapreneurs</i>
Bouygues construction SA	<i>New Value</i>	Ministère de l'intérieur	<i>Symbiose</i>
MICHELIN	<i>IPO (Incubator Program Office)</i>	Banque de France	
Naval Group	<i>Programme intrapreneurs</i>	LFDJ	<i>INNO4HEROES</i>
AFD		Radiall	<i>Explorers</i>
Médiamétrie	<i>mm2i</i>	Bouygues construction SA	<i>Business Factory</i>
LFDJ	<i>Techstars Bootcamp</i>	Ministère de la Justice	<i>Lab AGITIP</i>
Paris Habitat	<i>Intrapreneuriat Digital</i>		
KPMG	<i>Intrapreneuriat Social</i>		

Annexes - Les podcasts

Apprenez-en plus sur les intrapreneurs cités et découvrez-en d'autres en écoutant ces podcasts !

Les **podcast de l'institut** de l'intrapreneuriat de l'emlyon



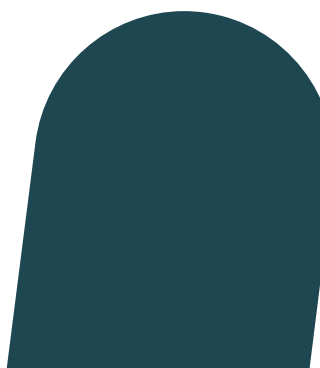
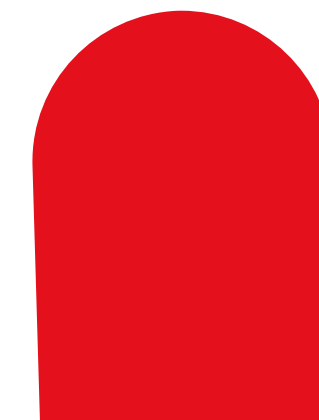
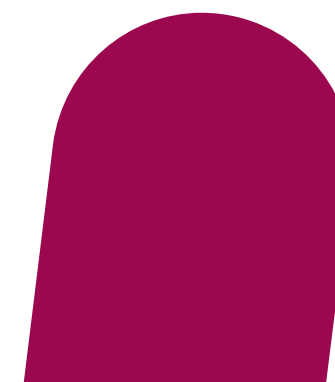
- [Laurent Mareuge](#) fondateur et CEO de Comin' (Bouygues Construction)
- [Alexis Bafcop](#) fondateur de Mahali (Orange Innovation)
- [Benoit Baisle Dailliez](#), Initiative Leader Wisamo (Michelin)
- [Pascal Nouvellon](#), CEO de Watéa (Michelin)

#Intrapreneurs4Good, le podcast de BNP Paribas qui tire le portrait des collaborateurs qui changent le monde de l'intérieur des entreprises



- Découvrez les portraits de 4 intrapreneurs de ce livre blanc : [Christine Lamidel](#), [Christophe Audoin](#), [Siham Laux](#) et [Cyprien Noble](#)
- Et plus de 10 autres portraits : [Yoan Kassi Vivier](#) (Ministère de l'éducation), [Sophie Guignard](#) (Engie)...

Mais aussi les podcasts de [Oser puis doser](#) et de [Yumana](#) !



Annexes - Vos témoignages et succès d'intrapreneurs



Jimmy Corneille

Fondateur de One Step Forward (BGL BNP Paribas), découvrez son histoire [ici](#)

Votre témoignage

Votre témoignage

Votre témoignage

Faites-nous parvenir le récit de **votre réussite intrapreneuriale** en 1000 mots, nous la partagerons avec fierté et plaisir.

