

---

*L'intrapreneuriat : accélérateur d'innovation  
... les coûts cachés*

L'entreprise a comme moyen pour s'adapter aux problèmes des limites planétaires et à la concurrence du marché celui de l'innovation. J'observe aujourd'hui une accélération des méthodes dont celui de **l'intrapreneuriat**. Notion quelque peu barbare d'origine anglo-saxonne, le terme d'intrapreneur est issu d'internal et entrepreneurship qui signifie **une démarche, une association entre l'entreprise et ses salariés dans le but de réaliser un projet innovant et créateur de valeur**.

Outre la valeur intrinsèque de l'innovation, les bénéfices, qui ne sont pas que managériaux sont multiples ; levier de reconnaissance et de motivation, plus de responsabilité et d'autonomie, une montée des compétences transversales, des équipes R&D challengées et désilotées, des nouvelles formes de travail coopératif et, in fine, des perspectives de mannes financières via des potentiels marchés de niche. En somme, l'entreprise semble en tout point gagnante.

Pourtant, cette nouvelle forme d'association, entre parties prenantes dépendantes du même organisme, semble ne pas regarder ses angles morts, dont un certain nombre d'injonctions paradoxales que j'ai pu relever dans mes interventions.

Injonction paradoxale, quand on demande à l'intrapreneur de s'adresser à son board d'égal à égal pour prouver ses compétences et pousser son projet, alors que la ligne hiérarchique garde un pouvoir de décision et de concrétisation, de stop & go sur le dit projet.

Injonction paradoxale, quand on demande à l'intrapreneur d'aller vite alors que les moyens de temps et de ressources sont très limités.

Injonction paradoxale, quand les équipes de direction, n'ayant plus la maîtrise du projet, ont pour ordre de mission d'engager leur libre arbitre pour devenir sponsor financier ou appui ressources, tout en restant in fine garant des résultats.

Et pour finir, injonction paradoxale quand on demande à l'intrapreneur de dépasser son rôle d'exécutant pour embarquer avec lui les cadres stratégiques, en faisant preuve d'audace de proximité et de confrontation, quand ceux-ci ne changent pas leur modalité relationnelle top-down et, qu'à tout moment, on pourrait lui rappeler son rôle d'exécutant.

J'observe chez ces clients de la fébrilité et beaucoup de tension qui me semble parler du risque qu'ils prennent à perdre la face, à se retrouver dans l'échec, à ne plus savoir à quelle injonction répondre. Les conséquences observées sur leur comportement sont : une perte de confiance, un effritement des images d'eux-mêmes dans leur rôle, et un trouble exprimé sur les attentes et les limites de leur responsabilité.

Avec la Gestalt, je soutiens que la créativité, l'innovation d'une personne, d'une équipe ou d'un projet, tient à un double mouvement de soi vers l'environnement : celui de pouvoir prendre appui, se rejoindre, se comprendre, se faire confiance et, en même temps, pouvoir se confronter, exprimer ses désaccords pour incarner ce qui fait de la différence, sans rejeter des éléments de l'environnement.

C'est dans cette danse d'équilibre/déséquilibre, d'ajustements entre soi et l'environnement, que se produit du nouveau.

**Mais l'axe central, la colonne vertébrale d'une telle danse consiste à accepter de modifier quelque chose de son contact vers l'autre, pour que le pas de danse d'après, soit ensemble, différent.**

Il existe donc bien, dans cette nouvelle donne de l'intrapreneuriat, la conscience que l'intrapreneur doit changer sa posture, puisque des programmes d'intrapreneurs l'accompagnent.

Mais qu'en est-il des changements nécessaires de posture chez le sponsor hiérarchique pour que la danse de l'innovation puisse complètement se déployer ?

Dans un monde Gestaltiste, nous prendrions la situation telle qu'elle est, nous ferions preuve d'Epoché (suspension de jugement) pour accompagner, par l'amplification, ces injonctions paradoxales.

Nous mobiliserions par le corps, la manière dont chacun vit la situation (aussi bien l'intrapreneur que le cadre dirigeant) pour amplifier par les mots et les gestes, l'ambiance, la couleur, la photo qui s'en dégageait, et aider, de la sorte, à une mise en conscience par tous des impacts et des enjeux sous-jacents.

Il s'agit donc de faire dans l'émergence, avec les personnes qui sont là, dans l'ici et maintenant, et de coconstruire ce qui convient, ce qui est possible avec chaque singularité qui compose une équipe, une organisation, sans modèle voire sans intention.

Car c'est bien, in fine, par la prise de conscience des responsabilités de chacun ou chacune, en situation, en interaction, que des ajustements de posture personnelle, collective et d'organisation, deviennent plus concrets et répondent aux problématiques réelles et vécues.

Alors, l'intrapreneuriat permettrait, à son organisation, une compétence collective véritablement et pleinement partagée.

**Virginie Rossigneux**

Coach, thérapeute et formatrice