For LIBRA
BY FONDATION GRENOBLE INP

CAHIER

Les différentes pratiques intrapreneuriales

Les différentes pratiques intrapreneuriales
Avril 2026

La Chaire For Libra a mené de janvier à mars 2026 une enquête sur les différentes pratiques intrapreneuriales, visant à développer la prise d'initiative chez les salariés.

1. Michelin : la logique d'effectuation

Chez Michelin, l'intrapreneuriat repose sur l'adoption de la logique d'effectuation. Développée par la chercheuse Saras Sarasvathy, cette approche privilégie l'apprentissage par l'action plutôt qu'une planification rigide et détaillée.

Les cinq principes de l'effectuation :

- Mobiliser les ressources disponibles en s'appuyant sur les compétences des intrapreneurs, leurs réseaux et leur créativité, ainsi que sur les moyens offerts par l'entreprise. Les labs d'innovation Michelin constituent un environnement propice à l'expérimentation.
- Plutôt que d'imposer une rentabilité immédiate, Michelin anticipe et délimite en amont les pertes acceptables liées au test d'une idée, qu'il s'agisse du temps, du budget ou de l'énergie mobilisée.
- L'intrapreneur cherche à associer des partenaires internes et externes pour enrichir le projet et créer des synergies.
- Il est important de rester attentif aux signaux faibles afin de pouvoir accepter les potentiels imprévus et les transformer en opportunités.
- L'objectif initial peut rester flou, l'essentiel est de rester aligné avec la vision globale, tout en se laissant la possibilité d'explorer d'autres pistes.

Selon les principes de Michelin l'innovation est possible, même dans une organisation structurée, à condition de laisser une part d'exploration**. Ainsi, une entreprise peut :**

- Accorder davantage d'autonomie aux intrapreneurs en définissant clairement les pertes acceptables
- Mettre en place un espace d'expérimentation interne (un "Lab")
- Former les managers vers une posture d'accompagnement
- Valoriser les apprentissages issus de chaque initiative, qu'elles aboutissent ou non

2. *STMicroelectronics : l'intrapreneuriat décentralisé*

Chez STMicroelectronics, l'intrapreneuriat se développe de manière pragmatique et décentralisée. L'entreprise s'appuie sur des labs animés par des volontaires et des programmes ciblés selon les besoins de chaque site. Cette approche souple permet d'éviter les lourdeurs organisationnelles et de s'adapter aux réalités locales.

Constats et dispositifs :
Le principal frein identifié reste le manque de ressources dédiées. Les labs fonctionnent souvent sans budget spécifique, sur le temps libre des salariés. Pour y remédier, ST teste des pilotes dotés d'un petit budget et de temps alloué, afin de mieux mesurer le retour sur investissement et de sécuriser les porteurs de projets.

Autre point intéressant : le temps et l'expertise comptent plus que l'argent. Les salariés avancent grâce au soutien de mentors et d'experts internes plutôt qu'au financement. La motivation dépend du profil : les opérateurs réagissent à des récompenses concrètes, tandis que les ingénieurs recherchent surtout du sens et de la reconnaissance.

A retenir :

- Décentraliser et adapter les initiatives selon les sites ou équipes
- Démarrer petit, avec un pilote financé
- Miser sur le temps, le mentorat et le réseau interne plutôt que sur les gros budgets
- Adapter la reconnaissance aux différents profils
- Ouvrir les dispositifs à tous les métiers

3. *Capgemini : un modèle d'entrepreneuriat porté par les ingénieurs*

Chez Capgemini, l'entrepreneuriat des ingénieurs s'inscrit surtout dans une logique d'intrapreneuriat. L'ingénieur n'est pas seulement un exécutant technique : il est aussi encouragé à repérer des besoins chez le client, à faire remonter des opportunités et à contribuer à la construction de nouvelles affaires. Cette dynamique repose sur une culture où l'expertise technique alimente directement le développement commercial, avec une forte collaboration entre ingénieurs, commerciaux et mid-managers.

Dans la pratique, l'ingénieur intervient à plusieurs étapes : détection d'un besoin, qualification de l'opportunité, co-construction de la solution, participation aux démonstrations et aux soutenances, puis accompagnement de la mise en œuvre. Capgemini soutient cette logique par la formation, la reconnaissance interne, des dispositifs de rémunération variable et un environnement qui valorise l'innovation et le développement des compétences.

4. Autres exemples

Saint-Gobain	Salaire maintenu à 100% pendant l'incubation, budget projet 50-100k€, retour garanti en cas d'échec avec prime d'expérience
Safran	Équipes pluridisciplinaires sur plusieurs mois, temps dédié, accompagnement par entrepreneurs expérimentés, plateforme interne d'idées.
BD	Actions gratuites : LTI (long Term Incentive) pour cadres dirigeants et hauts potentiels, filière d'expertise valorisée pour les profils techniques.

5. En conclusion

En conclusion, le benchmark met en évidence que les entreprises les plus avancées ne se contentent pas d'encourager l'esprit d'intrapreneuriat : elles lui donnent un cadre, du temps, des moyens et une vraie reconnaissance. Michelin mise sur l'expérimentation et l'apprentissage par l'action, STMicroelectronics sur une dynamique décentralisée et souple, tandis que Capgemini fait des ingénieurs de véritables relais de croissance en les associant directement à la détection et à la construction des affaires.

L'enjeu est aussi culturel : Fortil devra faire évoluer la représentation du métier d'ingénieur pour qu'il ne soit plus uniquement vu comme un expert technique, mais comme un acteur capable de contribuer à la création de valeur, au développement commercial et à l'innovation. C'est à cette condition que l'entrepreneuriat pourra devenir un levier de différenciation et d'engagement durable au sein de l'entreprise.

Ont participé à la réalisation de cette fiche For Libra : Elsa Allegrini, Stéphanie Dalibard, Maxence Létang, Sarah Milliat, Eline Robles, Adrien Such (Master 2 RH 2026), et Christian Defélix (Grenoble IAE-INP).

For LIBRA

BY FONDATION GRENOBLE INP

Chaire For LIBRA

Hebergée à Grenoble IAE
Campus de Grenoble
525 Avenue Centrale
38400 SAINT-MARTIN D'HÈRES

www.fondation-grenoble-inp.fr