

Intrapreneuriat et organisations

par

Brahim Allali, sous la direction de
Louis Jacques Filion

Cahier de recherche 2003-10

Juillet 2003

ISSN: 0840-853X

Intrapreneuriat et organisations

Résumé

Ce texte présente une synthèse des écrits sur l'intrapreneuriat et les pratiques intrapreneuriales dans les organisations. Favorisé par un environnement on ne peut plus turbulent qui a remis en cause de nombreuses pratiques de gestion jadis en vogue et réhabilité des techniques iconoclastes, l'intrapreneuriat continue d'être un véritable *capharnaïm*¹ de la recherche. En effet, les concepts d'intrapreneur² et d'intrapreneuriat ne cessent depuis leur popularisation par Pinchot en 1985 de revêtir une connotation polysémique³, polyphonique⁴ et polymorphe⁵. Ainsi, si la plupart des chercheurs s'accordent à définir sommairement l'intrapreneur comme étant un salarié faisant montre de qualités et de caractéristiques entrepreneuriales, ils n'arrivent pas à se mettre d'accord sur tout le reste. Aussi, non seulement le concept renvoie-t-il à des phénomènes qui, bien que voisins sémantiquement, restent assez différents quant à leur portée et leur contenu, mais aussi d'autres acceptions réfèrent souvent à des phénomènes comparables. De même, les formes que le phénomène intrapreneurial revêt en organisation creusent davantage le fossé entre chercheurs. Qui plus est, les recherches en intrapreneuriat sont tiraillées entre différents champs disciplinaires. Les chercheurs y vont à partir des paradigmes de leurs propres champs respectifs et poursuivent souvent des objectifs de recherche divergents. Enfin et suivant qu'il est appréhendé dans un contexte de grandes entreprises ou de PME, le concept réfère à des situations différentes souvent mues par des enjeux idiosyncratiques.

Mots clefs : intrapreneur, intrapreneuriat, intrapreneurship, entrepreneuriat corporatif, corporate entrepreneurship, PME, innovation, gestion du changement

¹ Certains termes non usuels sont expliqués à l'intention des étudiants des cours où ce cahier de recherche pourra être utilisé. *Capharnaïm*, par exemple, signifie un lieu où des objets sont entassés dans le désordre.

² Le masculin est utilisé dans ce document dans le seul but d'alléger le texte et réfère aussi bien au genre masculin que féminin.

³ Polysémique : qui présente plusieurs sens.

⁴ Polyphonique : caractère de ce qui est écrit ou dit de différentes voix ou suivant différentes intonations musicales.

⁵ Polymorphe : qui se présente sous diverses formes.

Intrapreneuriat et organisations

I – Introduction

Torrès (2000 : 67) écrit que : «la globalisation traduit simultanément une dilatation spatiale et une contraction temporelle. Ce changement radical du cadre spatio-temporel est apparu progressivement en faisant apparaître des formes organisationnelles particulières, chacune adaptées à des contextes spatio-temporels spécifiques.» Dans un tel contexte, les grandes entreprises dont les ressources leur permettaient traditionnellement d’agir loin, ressentent de plus en plus aussi la nécessité d’agir vite. En revanche, les PME dont le mode d’organisation et les structures leur permettaient traditionnellement d’agir vite, éprouvent progressivement aussi le besoin d’agir loin. Dans un cas comme dans l’autre, les modes d’organisation classiques qui ont prévalu sans partage jusqu’à tout récemment, ne sont plus adaptés aux nouvelles données de l’environnement dans lequel l’entreprise se meut. En gommant les frontières traditionnelles entre PME et grandes entreprises en termes d’agilité des premières et de portée géographique des secondes, ces éléments de dénaturation – dilatation spatiale et contraction temporelle – ont, par ricochet, exacerbé la concurrence en faisant sauter les protections naturelles des marchés traditionnels.

Pryor et Shays (1993 : 42) font remarquer que «les organisations en pyramide que la plupart des grandes entreprises ont adoptées sont désignées aussi bien pour faciliter le fonctionnement que pour protéger l’activité en assurant la stabilité, la prévision et le contrôle. Tant que les gestionnaires et le personnel se conforment à leur description de tâches, restent dans les limites du budget et atteignent leurs objectifs, ils n’ont pas à s’inquiéter. Bref, l’accent est habituellement mis sur la minimisation du risque. [Cependant,] cet objectif crée une barrière devant l’innovation.⁶» Thornberry (2001) explique que plus l’entreprise croît, se bureaucratise et voit ses structures se complexifier, plus elle s’éloigne de l’innovation, l’agilité et la prise de risque.

Brenner et Brenner (1988 : 2) font constater de leur côté que l’encouragement de l’innovation et de la prise de risques à l’intérieur des firmes «est devenu d’autant plus brûlant qu’avec l’avènement d’échanges plus libres aussi bien en Europe occidentale qu’entre les Etats-Unis et le Canada, la compétition est devenue plus virulente et qu’on a de plus en plus besoin d’innovations managériales et techniques pour survivre.»

Cadin (1998 : 139) soutient à son tour que «la compétition se jouerait de plus en plus sur la capacité à transformer plus vite que ses concurrents des idées nouvelles en produits ou services mis à disposition sur le marché»

De nombreuses pratiques iconoclastes ont par conséquent fait leur apparition dans la gestion des organisations. Il ne fait pas de doute cependant que l’intrapreneuriat occupe une place de choix parmi ces pratiques en raison justement de ses effets en matière d’innovation et de créativité, les deux nouveaux credo de la concurrence globale.

⁶ Traduction libre.

Carrier (2000 : 199) fait de l'intrapreneuriat «une voie susceptible de supporter les entreprises dans ... [leur] recherche d'innovation (...) dans un contexte croissant de mondialisation des marchés et de libéralisation des échanges.»

Hornsby, Kuratko *et al.* ((2002) affirment de leur côté que la prolifération de travaux de recherche et d'études empiriques sur le phénomène intrapreneurial durant les années 90 du siècle dernier s'explique notamment par la volonté de suivre l'évolution de l'environnement dans lequel se meuvent les entreprises. Lequel environnement force les gestionnaires à répondre créativement et à agir de manières innovantes. D'aucuns affirment même que seul l'intrapreneuriat permet aux entreprises de retrouver cette «magie» qu'elle ont perdue à cause de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques (Thornberry, 2001).

Dans le présent document, nous présentons une synthèse succincte de la documentation qui commence à devenir prolifique depuis quelques années. Nous articulons ladite synthèse successivement autour du cadre sémantique et typologique de l'intrapreneuriat, de ses cadres épistémologique et disciplinaire, puis enfin autour de la description du phénomène dans les grandes entreprises et les PME ; mais avant cela, rappelons succinctement l'origine et l'évolution historique du concept.

II - Origine et évolution historique

Pour Brenner et Brenner (1988 : 2), l'intrapreneuriat n'est que «le nouveau nom d'un vieux phénomène... [Cependant] son invention est importante car elle a permis de concentrer l'attention sur le sujet difficile des moyens qui permettraient d'encourager l'innovation et la prise de risque à l'intérieur de la firme.»

Carrier (1997) fait remarquer que le concept d'intrapreneuriat a fait son apparition dans la documentation au milieu des années 70. Il semblerait en effet que le terme ait été utilisé pour la première fois en 1975 en Suède par les fondateurs du groupe de consultants *Foresight* qui, quatre années plus tard, ont créé l'École des intrapreneurs (Carrier, 1997 ; Langlois, 1988). Néanmoins, Gifford Pinchot (1986) affirme que c'est lui qui a inventé le concept en 1978 suite à sa participation à un séminaire organisé par l'École des entrepreneurs de Bob Schwartz. Le site *Intrapreneur*⁷ corrobore cette affirmation et précise que l'invention du terme a été faite en collaboration avec Elisabeth Pinchot qui a assisté avec Gifford au même séminaire à Tarrytown, New York. Et d'ajouter que Norman Macrae a officiellement attribué le mérite de l'invention du terme à Gifford Pinchot dans un article paru dans *The Economist* en date du 17 avril 1982.

Cependant, il a fallu attendre la publication du livre de Pinchot : *Intrapreneuring* en 1985 chez Harper & Row⁸ pour voir se préciser la portée du concept et les réflexions de Pinchot sur la question. Cette œuvre a été complétée par la parution d'un article du même auteur en mars 1987 dans *Research Management* dans lequel Pinchot avance un ensemble de recommandations pour remédier à la pénurie d'intrapreneurs dans les organisations. Suite à ces publications et à la

⁷ www.intrapreneur.com/MainPages/History.html

⁸ La version française du livre a été publiée en 1986 sous le titre «Intraprendre» aux Éditions d'organisation, Paris, Collection Forum International du Management. Traduction de Corinne Golding.

consécration du terme dans le langage académique, *The American Heritage Dictionary* ajoute le terme «Intrapreneur» à son édition de 1992.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) affirment que les années 90 du siècle dernier ont vu se développer un effort sans précédent de la part des chercheurs pour conduire davantage de recherches empiriques sur les activités intrapreneuriales. Ils soutiennent également que l'intrapreneuriat a été initié dans les organisations établies pour une multitude de raisons. Ainsi, par exemple, certaines organisations l'ont adopté pour des raisons de rentabilité (Zahra, 1991), de renouvellement stratégique (Guth & Ginsberg, 1990), d'entretien de la capacité d'innovation (Baden-Fuller, 1995), d'acquisition de connaissances pour générer des flux de revenu dans le futur (McGrath, Venkataraman *et al.*, 1994) et de succès international (Birkinshaw, 1997).

Force nous est de remarquer cependant que, près de vingt à trente ans après son invention suivant les sources et malgré le nombre incommensurable d'études sur la question, le concept d'intrapreneuriat reste un véritable *capharnaïm* de travaux de recherche. Ni sa définition, ni sa portée, ni encore moins son appartenance disciplinaire ne semblent faire l'unanimité des chercheurs comme c'est d'ailleurs le cas pour le terme «entrepreneuriat» avec lequel il partage de nombreuses caractéristiques.

III - Cadre sémantique et typologique de l'intrapreneuriat

Reprenant à son compte la célèbre question de Gartner (1990) «De quoi parle-t-on quand on parle d'entrepreneuriat?», Carrier (1993) se demande : «De quoi parle-t-on exactement lorsqu'on utilise le terme d'intrapreneurship ?». Il faut reconnaître en effet que la question mérite amplement d'être posée. Bien que consacré par l'usage, le terme semble renvoyer chez les différents auteurs à des phénomènes assez proches mais tout de même différents.

1. Notion d'intrapreneur et notions équivalentes

En plus d'être polysémique, le mot intrapreneur ou intrapreneuriat est aussi polyphonique et polymorphe. En effet, non seulement renvoie-t-il souvent à des phénomènes différents, mais il prend aussi différentes appellations et se présente sous différentes formes.

1.1. Définitions de l'intrapreneur et de l'intrapreneuriat

Pour bon nombre de chercheurs en intrapreneuriat, la définition de l'intrapreneur est loin d'être claire. Ainsi, par exemple, Carrier (1993) de même que Bruton, Merikas *et al.* (1996), trouvent que, même s'il semble y avoir un certain consensus entre les chercheurs sur ses principaux éléments, la définition de l'intrapreneur est loin d'être explicite.

Carrier (1993) fait remarquer avec raison que le discours sur l'intrapreneuriat est un «discours polyphonique» et que le concept d'intrapreneur «demeure entouré de beaucoup d'ambiguïté (...) [et que] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'intrapreneuriat» (1997 : 64). Elle définit ce dernier comme étant «la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de

l'entreprise.» (Carrier, 1991, 1993 et 1997). Cette définition élargie présente, selon son auteure, «l'avantage de définir l'intrapreneuriat tant à partir du processus (la mise en œuvre d'une innovation) qu'à partir de son résultat tangible (l'innovation).» (Carrier, 1997 : 65).

Stopford et Baden-Fuller (1994) semblent a priori verser dans le sens de Carrier (1991, 1993 et 1997), de Burton, Merikas *et al.* (1996) et d'autres auteurs, en déplorant le manque de précision des définitions de l'intrapreneuriat mais attribuent cela à la diversité des types d'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) semblent également aller dans le même sens en explicitant davantage la nuance introduite par Stopford et Baden-Fuller (1994). Ils affirment que bien que le terme paraisse clair, il peut prendre des formes différentes. Ils citent Schollhammer qui a identifié les intrapreneuriats administratif, opportuniste, imitatif, acquisitif et incubatif comme des formes possibles que le phénomène peut prendre en organisation. Ils en appellent également aux trois définitions de Vesper qui assimile le phénomène intrapreneurial à (1) une nouvelle direction stratégique ; (2) à une innovation venant d'en bas ; et (3) à la création d'une affaire autonome.

Pour Lombardi (1990 : 26), «un vrai intrapreneur est celui qui gère sa section de l'affaire comme si elle était la sienne, qui prend une fierté réelle dans ses responsabilités et gère toutes les situations comme si son chèque de paye dépendait du résultat. Il montre le même engagement et la même approche d'affaires que l'entrepreneur⁹.»

Sundbo (1992, 1996 et 1999) qui utilise, quant à lui, le concept de responsabilisation (*empowerment*) introduit par Kanter (1983) pour aborder la question de l'intrapreneuriat, définit ce dernier comme étant un acte d'équilibrage. En effet, la direction délègue le pouvoir aux employés pour leur permettre de proposer des idées mais maintient un pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation pour éviter des déperditions de ressources et des dérapages. Ce contrôle est favorisé par la nécessité pour les employés d'obtenir l'accord de la direction sur les idées soumises qui conditionnent la poursuite du processus ou son arrêt.

Beaucourt et Louart (2000) définissent de leur côté l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale. Dans la même veine, Antoncic et Hisrich (2001 : 498) définissent l'intrapreneuriat comme étant «l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante. Il [l'intrapreneuriat] renvoie à un processus continu à l'intérieur d'une firme existante indépendamment de sa taille et conduit non seulement à de nouvelles affaires (*business ventures*) mais également à d'autres activités et orientations innovantes comme le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et positions concurrentielles.¹⁰»

⁹ Traduction libre.

¹⁰ Traduction libre.

Si la plupart des auteurs s'accordent à définir l'intrapreneur comme étant un individu faisant montre de qualités entrepreneuriales au sein d'une organisation dont il est employé¹¹, peu de consensus semble se faire sur le reste.

La confusion sémantique devient encore plus grande quand on examine les notions voisines ou équivalentes à celles d'intrapreneur et d'intrapreneuriat.

1.2. Notions voisines et équivalentes

Contrairement à une idée largement répandue, les notions souvent utilisées dans la documentation pour désigner le phénomène intrapreneurial, ne sont pas toutes parfaitement interchangeables. Certaines d'entre elles renvoient en effet à des réalités qui n'ont parfois que peu de choses à voir avec l'intrapreneuriat même dans son acception de base.

1.2.1. «Corporate entrepreneur»

Dans la documentation anglo-saxonne, de nombreux auteurs continuent jusqu'à aujourd'hui de parler de *Corporate entrepreneur* bien que certains commencent à parler aussi d'intrapreneur. D'aucuns le font juste pour éviter les répétitions, d'autres donnent aux deux concepts des contenus et des portées différents.

Dans son article de 1983, Burgelman parle de *Corporate entrepreneur*. Cependant, une année après la parution du livre de Pinchot soit en 1986, il a commencé à parler d'intrapreneur souvent comme un concept parfaitement interchangeable avec celui de corporate entrepreneur.

Cependant, Bruton, Merikas *et al.* (1996) précisent que l'appellation de *corporate entrepreneurship* qui était associée au début avec la seule innovation, a évolué durant les années 90 pour devenir un construit multi-dimensionnel et sa portée a été étendue à toute l'organisation. Ainsi, par exemple, Guth et Ginsberg (1990) expliquent que la notion de *corporate entrepreneurship* englobe deux phénomènes : d'abord ce qu'ils appellent *Corporate venturing* ou la création de nouvelles affaires au sein d'organisations existantes et, ensuite, *Corporate renewal* ou la transformation des organisations à travers le renouvellement des idées et postulats de base. Chung et Gibbons (1997) semblent également épouser la même séparation des deux phénomènes. Stopford et Baden-Fuller (1994) ajoutent à ces deux composantes (*corporate venturing* et *corporate renewal*) le changement par une entreprise des règles de concurrence dans son secteur d'activité. Pour Taylor (2001), le *corporate entrepreneurship* recouvre le renouvellement de l'organisation et le développement de nouvelles affaires mais aussi l'élimination des affaires anciennes.

Par conséquent, pour de nombreux auteurs, *corporate entrepreneurship* ne serait pas synonyme d'intrapreneuriat mais renverrait plutôt à un phénomène plus hétéroclite dont l'intrapreneuriat ne constitue que l'une des facettes à savoir *corporate venturing*. Thornberry (2001) va même plus loin et rend la confusion encore plus grande. En effet, distingue-t-il entre *corporate venturing* qui

¹¹ C'est cette définition de base que nous allons adopter dans ce travail chaque fois que nous référons à l'intrapreneur sans qu'il ne soit relié à un auteur en particulier.

renvoie à la création d'une affaire à l'intérieur de l'autre et l'intrapreneuriat qui consiste pour lui à inculquer aux employés la mentalité et les comportements des entrepreneurs externes. À ces deux formes, Thornberry (2001) ajoute la transformation de l'organisation et le changement des règles concurrentielles du secteur comme les composantes du *corporate entrepreneurship*.

Cependant, Antoncic et Hisrich (2001 : 496) considèrent que les organisations qui «s'engagent dans de nouvelles aventures d'affaires, sont innovantes, se renouvellent continuellement et sont proactives.¹²» méritent toutes le qualificatif d'organisations intrapreneuriales.

1.2.2. Autres notions

Beaucourt et Louart (2000) parlent de *quasi-entreprenuriat*, de *quasi-entrepreneurs* et d'*entrepreneur salarié* pour qualifier la dissémination de l'esprit entrepreneurial parmi les salariés de l'entreprise. Ils parlent également «d'entreprendre dans les territoires du salariat» pour désigner le fait d'intraprendre et de *formes de salariat dynamique* pour faire référence à toutes les variantes possibles de la combinaison entre le statut de salarié et celui d'entrepreneur.

Bien que Beaucourt et Louart (2000) parlent également de *para-subordonné* pour désigner certains types d'entrepreneurs salariés, il semble que le mérite d'invention de ce terme revient à Lebaube (1999). Ce construit désigne les formes de travail où l'indépendance juridique vis-à-vis de l'employeur est combinée à une dépendance économique, «le travail para-subordonné représente un type de contrat dont le trait caractéristique est moins la subordination que la collaboration.» (Beaucourt et Louart, 2000).

De nombreux auteurs ont utilisé également le terme de *Champion* ou de *Champion de projet* pour désigner l'intrapreneur. C'est le cas entre autres de Lee et Zemke (1985), de Finch (1985), d'Ellis (1985) et de Robinson (2001). Ils tendent cependant à réserver ce terme davantage à l'intrapreneur qui réussit à mettre en œuvre une innovation en dépit des obstacles et des difficultés.

Ball (1990) parle lui de preneur de risque interne à l'entreprise. Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) parlent, outre l'intrapreneur et le *corporate entrepreneur* de *Corporate venturing* pour désigner le phénomène intrapreneurial.

2. Intrapreneuriat et entrepreneuriat

Les deux termes se recoupent à bien des égards et présentent de nombreuses similitudes. Ainsi, Lombardi (1990), par exemple réduit la différence entre intrapreneur et entrepreneur à la seule propriété financière relative. Cunningham et Lischeron (1991) considèrent, quant à eux, que ce qu'ils appellent l'*école intrapreneuriale* fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. Carrier (1993) va dans le même sens et écrit que «l'intrapreneuriat pourrait ... être vu comme une forme particulière de l'entrepreneurship au sens où les deux concepts font référence à des comportements, des processus et des ensembles de traits de personnalité analogues.» Pour elle (1997 : 65), le fait de passer d'une définition réductionniste de l'entrepreneuriat en terme de

¹² Traduction libre.

création d'une nouvelle entreprise à une définition plus large l'assimilant à «un ensemble d'attitudes et de valeurs particulières associées à la création et à la gestion d'une entreprise, en y intégrant les concepts de prise de risque et de mise en œuvre d'innovations.», rend difficile toute différenciation entre ce concept et celui d'intrapreneuriat. Malgré cette osmose sémantique, Carrier (1997 et 2000) propose les niveaux suivants de différenciation entre les deux concepts :

- Lieu ou contexte d'exercice : en effet, alors que l'entrepreneuriat peut s'exercer n'importe où, «on ne peut *intraprendre* qu'à l'intérieur d'une entreprise¹³». Pinchot (1986) et d'Amboise (1989) vont également dans le même sens en précisant que le préfixe *intra* qui signifie «à l'intérieur de ... » renvoie justement à cette spécificité de l'intrapreneuriat par rapport à l'entrepreneuriat.
- Type de risque encouru : en règle générale et sauf quand l'intrapreneuriat débouche sur l'essaimage, l'intrapreneur, à l'opposé de l'entrepreneur, ne risque pas ses avoirs financiers ni ses biens personnels. Cependant, outre sa créativité, son énergie et son dynamisme qu'il investit dans l'intraprise, il court le risque de perdre sa crédibilité en cas d'échec.
- Type de récompense : cette différence est le corollaire de la précédente. En effet, alors que l'entrepreneur peut s'appropriier tout ou partie des profits éventuels de son entreprise, la récompense de l'intrapreneur échappe à son contrôle et est, en règle générale, conditionnée par la culture et les pratiques de l'entreprise.
- Degré d'autonomie : alors que «l'entrepreneur est maître à bord, disposant de toute la marge de manœuvre pour faire prendre à son entreprise le cap qui lui convient», l'intrapreneur doit, quant à lui, «négocier au cas par cas l'autorisation, les ressources et l'appui nécessaires à la réalisation de ses projets.»

Le tableau I reprend ces différences et quelques autres entre l'entrepreneur et l'intrapreneur.

À ces différences, Carrier (2000 : 199) ajoute le fait que «l'entrepreneur se choisit lui-même alors que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation ou, dans certains cas, parvenir à se faire reconnaître par cette dernière et même à s'y imposer.»

¹³ Nous pensons que le terme «*organisation*» entendu au sens large, conviendrait mieux que celui d'*entreprise* qui limiterait la portée de l'intrapreneuriat aux unités à but lucratif. Or, l'intrapreneuriat peut également se manifester dans d'autres catégories et d'autres types d'organisations telles les OSBL (organisations sans but lucratif, quelquefois mentionnées dans les écrits sous l'acronyme OBNL : organisations à but non lucratif) et les administrations publiques.

Tableau I : Les zones de différences entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat

| Entrepreneuriat | Intrapreneuriat |
|--|--|
| - L'entrepreneur travaille pour lui-même | - L'intrapreneur est au service d'une organisation ¹⁴ |
| - L'entrepreneur s'adapte et interagit avec son milieu | - L'intrapreneur doit s'adapter à son milieu |
| - L'entrepreneur peut imposer | - L'intrapreneur doit convaincre |
| - L'entrepreneur risque ses avoirs financiers | - L'intrapreneur risque sa crédibilité |
| - L'entrepreneur décide de sa rémunération | - L'intrapreneur se voit imposer son salaire |
| - L'entrepreneur peut décréter ce qui sera fait | - L'intrapreneur doit «négocier» ce qui doit être fait |

Source : Carrier (1997) page 66.

Pour Prasad (1993), l'une des principales différences entre l'entrepreneur et l'intrapreneur réside dans la nature des difficultés rencontrées de même que des facilités dont il est possible pour chacun des deux acteurs de bénéficier.

En somme et en dépit de leur voisinage sémantique, les termes «intrapreneur» et «entrepreneur» renvoient tout de même à des phénomènes assez différents. Outre cette confusion sémantique avec l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat est souvent assimilé également à la créativité et à l'innovation.

3. Intrapreneuriat et créativité

Bon nombre de néophytes confondent injustement intrapreneuriat et créativité. En fait, bien que le premier implique souvent la seconde, les deux concepts sont loin d'être parfaitement interchangeables. Carrier (1997 : 9) précise que «un grand mythe entoure le concept de créativité. On a d'emblée, dit-elle, tendance à penser que, pour créer, il faut forcément partir de rien. Or rien n'est plus faux. La création consiste plutôt à combiner des éléments déjà existants, à les réorganiser ou à les utiliser à des fins autres que celles pour lesquelles ils avaient originellement été conçus».

Lombardi (1990 : 30) trouve que la créativité constitue souvent le parent pauvre dans les organisations quand elle n'est pas carrément ignorée. Elle «doit être augmentée par de bonnes compétences de délégation, un jugement indépendant et la planification afin de maximiser la performance et les résultats. Cela peut se faire par une bonne délégation intrapreneuriale»

Cependant, pour Pryor et Shays (1993), c'est l'intrapreneuriat qui permet de combiner les ressources que seules les grandes entreprises peuvent mobiliser avec la créativité et la motivation

¹⁴ Nous avons remplacé *entreprise* dans le tableau initial par *organisation* eu égard à la remarque précédente.

que seuls les individus peuvent fournir. La créativité serait ainsi la composante de l'intrapreneuriat que les individus apportent sous forme d'idées et de projets. L'autre composante serait alors l'autorisation et la mise en œuvre des ressources de l'entreprise pour la concrétisation de ces idées.

4. Intrapreneuriat et innovation

Comme la créativité, l'innovation est souvent indûment assimilée à l'intrapreneuriat. La définition de ce dernier par Carrier (1991, 1993 et 1997) comme étant «la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise.», montre que, bien que l'intrapreneuriat ne puisse a priori se concevoir sans innovation, il ne saurait aucunement s'y réduire.

Ainsi, Damanpour (1991 : 556), par exemple, définit l'innovation comme incluant «... la génération, le développement et la mise en œuvre de nouvelles idées ou de nouveaux comportements. Une innovation, dit-il, peut être un nouveau produit ou service, un système administratif ou un nouveau plan ou programme relatif aux membres organisationnels.»

Sundbo (1999) la définit de son côté comme «ayant pour conséquences des renouvellements dans les produits, les processus, l'organisation et le comportement du marché.» Et d'ajouter : «Tous ces types d'innovation sont pertinents et souvent inter-reliés dans les contextes de service où l'innovation implique souvent un renouvellement dans deux ou plus de ces types ... [et où] les innovations sont rarement de nature scientifique et sont souvent non technologiques.¹⁵»

Pour Pryor et Shays (1993 : 42), c'est «l'intrapreneuriat [qui] ajoute à l'innovation traditionnelle dans le sens où il la sort du domaine exclusif d'un petit groupe et combine les ressources que seule une grande organisation peut fournir avec les compétences créatives et la motivation que seuls les individus peuvent apporter¹⁶»

Carrier (1991 : 21 et 1993 : 1-2) définit l'innovation comme étant «l'adoption d'un changement par une organisation, lequel changement est envisagé dans le but d'augmenter la productivité globale, de répondre à de nouvelles exigences du marché ou de s'attaquer à de nouvelles activités ou à de nouveaux marchés.» Or, l'intrapreneuriat réside justement dans la mise en œuvre de l'innovation ainsi définie par un employé ou un groupe d'employés sous le contrôle de l'entreprise. L'intérêt de cette définition combinée réside dans le fait qu'elle réfère aussi bien au processus de mise en œuvre de l'innovation qu'au résultat de cette dernière. Carrier (2000 : 200) abonde dans le même sens et écrit que, «quelle que soit ... la perspective avec laquelle on aborde le concept [d'intrapreneuriat], il est presque toujours synonyme d'innovations initiées et concrétisées par le biais des employés.»

¹⁵ Traductions libres.

¹⁶ Traduction libre.

5. Intrapreneuriat et essaimage

Certains auteurs associent intrapreneuriat et essaimage. Les travaux de Garvin (1983), par exemple, se sont surtout focalisés sur l'étude des conditions d'essaimage dans les entreprises de haute technologie. Les travaux d'auteurs comme Merlant (1984) et Sire (1988) s'inscrivent également en grande partie dans l'étude de cette problématique.

Dans sa typologie des théories intrapreneuriales, Carrier (1993) a classé la stratégie d'essaimage dans la catégorie «Intrapreneurship à l'extérieur de l'entreprise». Cette conception peut à priori surprendre dans la mesure où l'intrapreneuriat ne peut en principe se concevoir qu'à l'intérieur de l'entreprise où l'intrapreneur est employé. Elle se comprend néanmoins dans la mesure où le projet d'essaimage prend généralement naissance au sein de l'entreprise (en intra) quand l'essaimé était encore intrapreneur. Ainsi l'essaimé qui crée une entreprise passe d'intrapreneur à extrapreneur, c'est-à-dire qu'il continue de faire à l'extérieur de son entreprise d'origine ce qu'il y faisait comme intrapreneur. De notre part, nous préférons dans le cas de l'essaimage réalisé, parler d'entrepreneur tout court ou encore d'*extrapreneur* si nous voulons insister sur l'évolution métamorphique de l'intrapreneur vers des formes d'expression entrepreneuriales à l'extérieur de l'entreprise lui ayant permis de couvrir son projet.

Sundbo (1999) touche incidemment à cette relation entre l'intrapreneuriat et l'essaimage quand il affirme que deux structures organisationnelles sont développées au sein de l'entreprise. En effet, la structure managériale cherche à piloter le processus d'innovation alors que celle des employés fonctionne comme un groupe d'intrapreneurs libres. Généralement, dit-il, ces deux structures sont en harmonie. Cependant, des conflits peuvent surgir quand les intrapreneurs cherchent à développer des formes d'innovation que le management n'accepte pas. On peut en déduire que c'est dans des cas pareils que certains intrapreneurs ainsi frustrés, décident de se mettre à leur compte. L'entreprise a intérêt à les aider dans le cadre d'une politique d'essaimage au lieu de les voir partir chez la concurrence ou s'établir dans le voisinage comme des concurrents redoutables. Pryor et Shays (1993) racontent l'histoire d'un étudiant d'université qui enquêtait sur les employés ayant quitté une entreprise technologique faisant partie des 100 premières listées dans *Fortune*, pour se mettre à leur compte. Les dirigeants de ladite entreprise qui déploraient le départ de ces employés de génie se consolaient en se disant qu'au moins, ils n'étaient pas partis chez la concurrence. Qu'elle ne fut pas leur surprise quand l'étudiant les a informés que le chiffre d'affaires combiné des entreprises créées par ces anciens employés dépassait de loin celui de l'entreprise. Certes, ils n'étaient pas partis chez la concurrence mais ensemble, ils sont devenus la concurrence. Quelle énergie extraordinaire aurait pu être gardée au sein de cette entreprise ! L'intrapreneuriat ou, à défaut, l'essaimage planifié et encadré, aurait permis de garder cette énergie sous un certain contrôle dans le giron de l'entreprise essaimante.

Beaucourt et Louart (2000) semblent affirmer que cette relation entre l'intrapreneuriat et l'essaimage est fonction du besoin de discrétion qui peut être «tel qu'on vient à créer une structure autonome, un isolat temporaire afin de laisser les coudées franches jusqu'au moment de la réalisation.» Et d'ajouter : «Après coup, certains projets peuvent donner lieu à des créations de filiales.»

6. Intrapreneuriat et performance

Antoncic et Hisrich (2001) soutiennent que la probabilité de croissance des firmes qui entretiennent des structures organisationnelles et des valeurs favorables aux activités intrapreneuriales est plus élevée que celles où ces caractéristiques sont faibles.

De son côté, Robinson (2001 : 96) affirme que «l'intrapreneuriat peut améliorer les performances financières et commerciales d'une organisation en créant une valeur additionnelle aux actionnaires.¹⁷» Pour lui, les intrapreneurs contribuent à l'amélioration des performances de l'organisation par l'augmentation de la proactivité et de la volonté de prendre des risques à travers l'innovation sous forme de produits, processus et services. L'intrapreneuriat ajouterait ainsi «une autre dimension par la création du savoir et le développement de nouvelles compétences aidant à créer un avantage concurrentiel durable¹⁸» (page 96).

Zahra et Garvis (2000) ont montré que l'intrapreneuriat international conditionne le succès organisationnel et la performance aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger. Cependant, leurs résultats révèlent également que les gains pouvant être tirés de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat international dans un contexte concurrentiel hostile, obéissent à la loi des rendements décroissants à partir d'un certain niveau de performance.

De leur côté, Barrett, Balloun *et al.* (2000) ont trouvé une forte corrélation entre l'intrapreneuriat et les performances de l'entreprise. Cette corrélation est encore plus grande pour les grandes entreprises que pour les PME. Cependant, Kuratko, Ireland *et al.* (2001) ont trouvé à l'issue d'une étude sur les effets de l'intrapreneuriat sur la performance de l'entreprise, que la dite performance aurait tendance à être faible si la politique de rémunération n'est pas appropriée eu égard à la stratégie utilisée.

Force est cependant de remarquer qu'en l'absence d'une définition commune de l'intrapreneuriat, la plupart de ces études ont utilisé des instruments de mesure assez variés conduisant souvent à des résultats difficilement comparables. De nombreux chercheurs qui se sont intéressés à l'étude de cette problématique, appellent justement à standardiser les instruments de mesure et à adopter des designs de recherche communs pour faciliter ces comparaisons.

V - Cadre épistémologique de l'intrapreneuriat

Pour Haskins et Williams (1987), la notion d'intrapreneur renvoie à la fois à des attributs personnels et à des comportements ainsi qu'à des processus et démarches pour stimuler l'innovation.

Carrier (1993 : 2) fait remarquer «l'absence d'un nombre significatif de recherches empiriques menées de façon systématique sur le phénomène (...) [et que] bien qu'abondante, la documentation sur l'intrapreneuriat nous permet difficilement d'en esquisser une vision claire et

¹⁷ Traduction libre.

¹⁸ Traduction libre.

partagée.» Carrier (2000 : 209) trouve que «la plupart des recherches sur le sujet s'inscrivent dans une perspective plutôt objectiviste de la science. (...) [et que] peu de ces recherches s'intéressent à l'ensemble de la dynamique en cause.»

Cependant, Antoncic et Hisrich (2001) soutiennent que l'intrapreneuriat aussi bien quant à sa théorie qu'à ses mesures, a une base américaine en raison surtout de la limitation des tests transculturels utilisés. Il convient de s'en rappeler surtout quand il est question d'étudier le phénomène dans des configurations socio-culturelles différentes.

En fait, il existe de nombreuses façons de présenter les travaux de recherche sur l'intrapreneur et l'intrapreneuriat. Haskins et Williams (1987), par exemple, proposent une typologie articulée autour de quatre grandes catégories : (1) travaux centrés sur l'individu intrapreneur, (2) travaux s'intéressant à l'équipe intrapreneuriale, (3) travaux focalisés sur l'organisation intrapreneuriale et, enfin (4) travaux portant sur le cas particulier de l'essaimage. Néanmoins, pour faciliter la présentation des différents travaux, nous optons dans ce document pour une structuration distinguant les courants mettant l'accent sur l'individu, qu'il soit employé ou gestionnaire, de ceux s'intéressant plus particulièrement au processus intrapreneurial.

1. Courants mettant l'accent sur l'acteur

Carrier (1993 : 3) fait remarquer que les «auteurs qui ont articulé leur conception de l'intrapreneurship autour de l'individu qui en est l'acteur principal (...) semblent considérer les intrapreneurs comme la source principale de l'intrapreneurship dans les entreprises.»

1.1. Intrapreneur-employé

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'intrapreneuriat dans une perspective de l'intrapreneur-employé ou de l'intrapreneur non-gestionnaire. D'ailleurs, comme nous l'avons vu précédemment, la plupart des définitions de l'intrapreneur limitent le caractère intrapreneurial à l'employé généralement entendu dans le sens de non-gestionnaire. Certaines sont cependant suffisamment larges pour s'accommoder aussi du gestionnaire. La différence fondamentale entre les deux réside à notre sens dans le degré d'autonomie dont jouit le gestionnaire et qui est généralement plus élevé que chez l'employé non-gestionnaire et qui est parfois comparable à celui de l'entrepreneur. Elle réside également dans la nature des risques encourus. En effet, alors que l'employé-intrapreneur risque sa crédibilité, le gestionnaire-intrapreneur, du fait de sa plus grande autonomie, risque souvent son emploi¹⁹.

1.1.1. Approches par le profil intrapreneurial

Par profil intrapreneurial, nous entendons les attributs personnels et les caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur. Carrier (1993) a cité de nombreux auteurs qui se sont intéressés à l'intrapreneur du point de vue de son profil sans qu'elle fasse la distinction entre l'employé et le gestionnaire. Un examen attentif des travaux cités dans ses tableaux récapitulatifs

¹⁹ Bien qu'il s'agisse ici d'un examen de la documentation, nous proposons en conclusion une typologie d'intrapreneurs sur la base des degrés de risque et d'autonomie.

montre que la plupart des auteurs cités se sont intéressés implicitement ou explicitement à l'employé intrapreneur : Pinchot (1985), Ross et Unwalla (1986), Carbone (1986), Bordeaux (1989), etc. D'autres auteurs peuvent également d'être cités dans cette catégorie dont Filion (1999 ; 2002) qui parle de *visionneurs* et de *visonnants* pour qualifier les employés faisant montre de qualités entrepreneuriales et qui ont conçu des visions. Carrier (1997) pense cependant que les travaux de cet auteur portent davantage sur les rôles et les fonctions de l'intrapreneur et les classe par conséquent dans la catégorie portant sur les rôles et fonctions des intrapreneurs.

Pour Lombardi (1990), l'intrapreneur doit faire preuve d'un rythme régulier et rapide dans l'exécution des mandats et d'une capacité interne pour augmenter l'activité au maximum. C'est un individu qui possède une vitalité adaptable et une grande endurance non seulement pour les présentes tâches mais également pour les positions futures plus exigeantes. Il doit pouvoir augmenter son énergie d'une manière perceptuelle et a une compréhension globale du facteur humain sur la place de travail.

Stopford et Baden-Fuller (1994) trouvent que de nombreux attributs sont communs aux trois formes que peut prendre, selon eux, le *corporate entrepreneurship* dont l'intrapreneuriat²⁰. Il s'agit de la proactivité, des aspirations au delà des capacités actuelles, de l'esprit d'équipe, de la capacité à résoudre les dilemmes et enfin, de la capacité d'apprentissage²¹.

Morris, Davis *et al.* (1994) soutiennent de leur côté à l'issue d'une comparaison interculturelle, que l'individualisme est un attribut important de l'intrapreneuriat et que ce dernier a tendance à décliner dans des contextes culturels collectivistes.

1.1.2. Approches par les rôles et fonctions

Se trouvent dans cette catégorie les travaux d'auteurs s'étant intéressés plus particulièrement aux rôles et fonctions des intrapreneurs même si les dits rôles et fonctions sont généralement mus par le profil intrapreneurial décrit dans la catégorie précédente.

L'œuvre de Pinchot (1986) présente de nombreux aspects portant sur les rôles et fonctions des intrapreneurs même, et peut-être surtout, quand ces rôles et fonctions sortent des spécifications formellement définies dans le cadre du poste. C'est d'ailleurs la raison pour laquelle il conseille l'intrapreneur dans le troisième commandement de «exécute[r] n'importe quelle tâche nécessaire au succès ... [du] projet, sans tenir compte de ... [la] description de poste.». Il prévient cependant l'intrapreneur d'être prêt, chaque jour, à être renvoyé (Premier commandement : p. 38).

Lessem (1987) attribue à l'intrapreneur sept rôles lui permettant de concrétiser ses idées au sein de l'entreprise. Ainsi est-il innovateur, «capabiliseur» (*enabler*), entrepreneur, agent de changement, animateur et aventurier.

²⁰ Rappelons que les deux autres formes sont la transformation ou le renouvellement d'organisations existantes d'une part, et le changement par une entreprise des règles de concurrence dans son secteur d'activité d'autre part.

²¹ Remarquons au passage que ces attributs sont communs également aux intrapreneurs-gestionnaires.

Reeves (1989) insiste lui aussi sur les fonctions et rôles intrapreneuriaux quand il ramène l'intrapreneuriat à l'exercice des fonctions d'innovateur, de courtier de risques et d'administrateur au sein des entreprises de haute technologie. Carrier (1993 : 6) pense toutefois que la théorie de Reeves «gagnerait à se rapprocher de celles qui se préoccupent de l'utilisation maximale des ressources humaines car elle suggère une concordance entre les types de personnalité et les stades de création ou de diffusion du produit.»

La pensée de Filion (1989 ; 1990 ; 1999 ; 2002) peut également être catégorisée dans cette approche quand elle est appréhendée sous l'angle des rôles et fonctions des *visionneurs* et des *visionnants* qui irriguent, complètent et permettent de mettre en œuvre la vision centrale de l'entrepreneur ou, à l'inverse, qui inspirent leurs dirigeants hiérarchiques vers des conceptions visionnaires.

1.2. Intrapreneur-gestionnaire

Pryor et Shays (1993 : 42) soutiennent que «pour qu'une entreprise puisse rester proactive et compétitive, ses gestionnaires doivent être semi-autonomes ; croire qu'ils ont la liberté de prendre l'initiative, d'essayer de nouvelles idées et d'être entrepreneuriaux.»

L'examen de la documentation montre cependant que les travaux de recherche portant sur l'intrapreneur-gestionnaire sont beaucoup moins nombreux que ceux s'intéressant à l'intrapreneur-employé. Cependant, la dernière décennie du siècle dernier et les trois premières années de ce siècle ont vu se développer les études sur le gestionnaire en tant qu'intrapreneur (Ball, 1990 ; Pryor et Shays, 1993 ; Sundbo, 1999 ; Hornsby, Kuratko et al. 2002, etc.).

Carrier (1992, 1994b) a trouvé que parmi tous les cas qu'elle a étudiés, un seul propriétaire-dirigeant de PME a mis en œuvre une stratégie visant à développer l'intrapreneuriat au sein de son entreprise sans que cela ne soit précédé, comme dans les autres cas, d'une manifestation intrapreneuriale préalable de la part d'un employé. Elle précise cependant qu'il s'agit d'une PME technologique pour laquelle l'innovation était une condition de survie. On peut en déduire que la probabilité de trouver des intrapreneurs-gestionnaires serait plus grande dans les entreprises évoluant dans des secteurs d'activité où l'innovation est condition sine qua non.

Pour Ball (1990), en plus des employés, le gestionnaire des ressources humaines peut, lui aussi, être intrapreneur s'il parvient à créer un climat favorable pour atteindre les objectifs de productivité de l'entreprise. Sundbo (1999) s'est intéressé de son côté au rôle de la direction dans l'encouragement de l'intrapreneuriat chez les employés à travers la GRH et les projets de développement organisationnels. Dans ce cadre, Sundbo définit l'encouragement ou l'attrait (*inducement*) comme «un processus dans lequel la direction établit des projets pour donner naissance à un climat de développement organisationnel favorisant l'éclosion d'un esprit d'initiative qui doit pouvoir s'auto-générer.²²»

²² Traduction libre.

Taylor (2001) a porté quant à lui son attention sur le rôle des administrateurs, membres du conseil d'administration de l'entreprise, dans la création de conditions favorables à l'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

1.2.1. Approches par le profil intrapreneurial

L'œuvre de Sundbo (1992, 1996, 1998 et 1999) comporte de nombreuses insinuations au profil intrapreneurial de l'intrapreneur-gestionnaire. Ainsi, ce dernier doit par exemple être ouvert à la négociation continue dans le cadre de la théorie du troc étendu. Il doit également favoriser la motivation et la responsabilisation des employés et entretenir avec eux des relations ouvertes. Il doit aussi faire montre d'une grande flexibilité à tous les niveaux.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) ont eux aussi touché au profil intrapreneurial des gestionnaires moyens dont les dispositions et les compétences doivent les disposer à jouer leur rôle d'interface entre les employés subalternes et la direction de la firme. Nonaka et Takeuchi (1995) montrent même que la plupart des innovations proviennent de ces gestionnaires moyens.

1.2.2. Approches par les rôles et fonctions

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002 : 253) écrivent que : «Durant la dernière décennie, le rôle du gestionnaire moyen (*middle manager*) dans l'activité intrapreneuriale a été reconnu dans les écrits de recherche. [Cependant, ajoutent-ils] la recherche empirique sur les facteurs organisationnels internes susceptibles d'entretenir l'activité du gestionnaire moyen est [encore] limitée.²³»

Bartlett et Ghosal (1993) ont été parmi ceux qui se sont intéressés le plus aux rôles et fonctions des intrapreneurs-gestionnaires et surtout ceux qui occupent des positions médianes. Ils soutiennent que la multinationale typique comporte deux processus concomitants et parallèles : le premier cherche à intégrer les diverses activités de la firme afin d'assurer la cohérence, les économies d'étendue et les économies d'échelle ; le second processus, entrepreneurial de nature, se focalise sur la création de nouvelles affaires et la stimulation de l'innovation. Les gestionnaires jouent un rôle clef dans la liaison des différentes ressources, activités et connaissances pour les canaliser vers la réalisation des objectifs de la firme.

2. Courants mettant l'accent sur le processus intrapreneurial

Plusieurs auteurs ont porté leur attention sur l'étude du processus intrapreneurial lui-même et aux conditions de sa mise en œuvre. Ainsi, est-il d'usage de citer bon nombre de classiques dans cette catégorie dont notamment Pinchot (1986) lui-même bien que son travail ait porté également sur l'individu comme cela a été précisé précédemment. Haskins et Williams (1987) se sont intéressés au processus à travers leur association de l'intrapreneuriat avec «l'implantation et ... la commercialisation d'idées des employés grâce aux incitatifs et ... la liberté qui leur sont fournis dans l'entreprise.» (Carrier, 1993 : 7). Fillion (1989, 1990) s'est intéressé, quant à lui, au processus intrapreneurial et a dégagé des modèles émergents de l'étude sur le terrain de dix

²³ Traduction libre.

intrapreneurs dans le secteur para-public et plus précisément dans les organisations gouvernementales. Il a aussi suggéré une typologie d'intrapreneurs représentant cinq niveaux d'expression intrapreneuriale : végétatif, bienveillant, engagé, innovateur, visionnant.

2.1. Facteurs d'émergence

Bon nombre d'auteurs s'accordent sur la nécessité de mettre en place un contexte incitatif à l'intrapreneuriat au sein des organisations pour encourager les employés à intraprendre sans crainte de représailles en cas d'échec. Ainsi, par exemple, pour Toulouse (1988), il est nécessaire d'instaurer un contexte stratégique incitatif et favorable à l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales. Gosselin (1988) va dans le même sens en insistant de son côté sur la création d'occasions favorisant les rencontres entre les générateurs d'idées et les promoteurs pour faciliter la concrétisation des initiatives intrapreneuriales.

Pryor et Shays (1993) proposent un processus en neuf étapes pour réussir l'implantation d'un environnement intrapreneurial : (1) obtenir un engagement fort de l'équipe dirigeante ; (2) établir les paramètres spécifiques pour l'équipe (objectifs, compensations, etc.) ; (3) trouver les intrapreneurs latents au sein de l'entreprise ; (4) développer des compétences nécessaires chez les gestionnaires pour reconnaître, gérer et entretenir les intrapreneurs ; (5) sélectionner une équipe d'intrapreneurs ; (6) aider les intrapreneurs en leur donnant la formation et les ressources nécessaires ; (7) donner aux intrapreneurs suffisamment de liberté pour essayer, échouer, récupérer et essayer de nouveau ; (8) mettre les intrapreneurs à l'abri des problèmes internes et techniques pour leur permettre de se focaliser sur le client et enfin ; (9) établir des mécanismes de support pour encourager l'activité intrapreneuriale à long terme au sein de l'entreprise.

Traitant de la question dans une perspective de gestion des ressources humaines, Beaucourt et Louart (2000) appellent à favoriser «de nouvelles formes de contractualisation salariale ou d'indépendance partiellement intégrée (...) et de mettre en œuvre un mode de régulation où s'équilibrent les incitations et les assurances.»

Tableau II : Corporate entrepreneurship : construire une entreprise entrepreneuriale

| |
|---|
| <p><i>A. Créer un sens de propriété et de confiance dans l'individu</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Construire de petites unités de performance et déléguer la responsabilité et les ressources de l'état-major aux entreprises sur le front (<i>frontline companies</i>) investissant les conseils locaux des pouvoirs nécessaires. <p><i>B. Établir des standards élevés de performance</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Établir des «objectifs élastiques» et des standards clairs de performance à travers l'entreprise- Mettre en place un excellent système de gestion de l'information et encourager le libre échange de l'information.- Encourager le <i>benchmarking</i> concurrentiel et les tables de ligues (<i>league tables</i>). <p><i>C. Communiquer les valeurs fondamentales (core values) et la stratégie de l'entreprise</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Engager des gestionnaires à tous les niveaux dans un dialogue continu sur la manière de construire et de défendre les avantages concurrentiels durables de l'entreprise à long terme. <p><i>D. Préparer un environnement incitatif aux initiatives</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Aider les ingénieurs à devenir des gestionnaires et les gestionnaires à devenir des leaders- Les hauts managers fournissent le support et l'encadrement- Encourager l'ouverture et la remise en question des politiques de l'entreprise et les décisions des hauts gestionnaires- Tolérer l'échec pour encourager de nouvelles initiatives. |
|---|

Source : Adaptée de Goshal et Bartlett (1997 : 38-68) par Taylor (2001). Traduction libre.

Chung et Gibbons (1997 : 10) soutiennent pour leur part qu'un comportement entrepreneurial au sein de l'organisation ne peut être efficacement créé et contrôlé qu'à travers une culture appropriée d'entreprise. Ils définissent cette dernière comme étant «une structure sociale possédant deux facettes centrales à l'entrepreneuriat. La première facette est une superstructure fournissant une idéologie dans laquelle les participants organisationnels s'engagent. La deuxième est une socio-structure facilitant l'émergence du capital social qui fournit une forme d'avantage concurrentiel durable.²⁴»

Dans la même veine, Taylor (2001) adapte un tableau conçu par Goshal et Bartlett (1997) résumant les conditions nécessaires pour construire une entreprise entrepreneuriale (Tableau II).

Pour Robinson (2001) l'intrapreneuriat ne peut réussir au sein de l'organisation que si deux conditions majeures sont réunies : des individus motivés à prendre des initiatives d'une part, et une philosophie «entrepreneuriale» faisant partie intégrante de la culture élargie de l'organisation et des principes de fonctionnement d'autre part. Cependant, le niveau d'intrapreneuriat est influencé, selon lui, par trois variables clefs : l'individu, l'organisation et l'environnement externe.

²⁴ Traduction libre.

Kuratko, Ireland *et al.* (2001 :61) vont dans un sens similaire en affirmant que «les facteurs les plus importants concernent la capacité de la firme à établir une vision et celle de la direction à la supporter, à organiser les individus et les tâches de manière à permettre aux actions individuelles de fleurir, à disposer de ressources suffisantes pour supporter les actions entrepreneuriales, à utiliser les récompenses et les systèmes de compensation susceptibles de renforcer et de mettre en œuvre les actions entrepreneuriales des individus et des groupes et d'encourager la prise de risque mesurée par la volonté individuelle d'accepter le risque et de tolérer l'échec.²⁵»

D'autres contributions portant sur les facteurs et conditions d'émergence de l'intrapreneuriat dans les contextes spécifiques de grandes et de petites et moyennes entreprises sont présentées plus loin dans ce document.

2.2. Intrapreneuriat comme mode organisationnel

La contribution de Chung et Gibbons (1997) considère l'intrapreneuriat comme un mode organisationnel articulé autour de deux principales composantes : une superstructure présentant l'idéologie qui cimenter toutes les strates de l'organisation d'une part, et une socio-structure permettant de faciliter les relations intra-organisationnelles et l'émergence d'un capital social d'autre part.

De son côté, Sundbo (1999) considère que la décentralisation des activités d'innovation afin de «libérer» davantage d'initiatives intrapreneuriales de la part des employés, permet de créer une organisation plus flexible. L'organisation peut ainsi identifier de nouvelles tendances du marché et, plus généralement, de la société et mettre en œuvre les actions permettant de les suivre et de les satisfaire. En outre, l'innovation à travers la responsabilisation (*empowerment*) des intrapreneurs suppose une augmentation des connaissances et des capacités d'apprentissage des employés. Cela implique une organisation des activités de manière à faciliter cet apprentissage et son intégration dans le processus décentralisé d'innovation.

2.3. Intrapreneuriat comme stratégie managériale

Toulouse (1988) considère l'intrapreneuriat comme une stratégie managériale dont l'utilité est très importante surtout dans un environnement fluctuant et incertain où les stratégies classiques ne sont que de peu d'utilité.

Sundbo (1992, 1996, 1998 et 1999) a beaucoup travaillé de son côté sur l'intrapreneuriat en tant que stratégie managériale à travers la responsabilisation des employés et l'encouragement (*inducement*) de leurs initiatives intrapreneuriales. Il précise cependant que cela ne signifie pas, en règle générale, la décentralisation au maximum mais plutôt, le maintien au niveau de la direction, d'un pouvoir discrétionnaire de contrôle sur la conformité des idées et projets soumis par rapport à la stratégie de l'entreprise.

Carrier (1994b) soutient, quant à elle, que le plus grand défi des gestionnaires surtout dans les grandes firmes, consiste en la détection des intrapreneurs. Cela passe cependant par une

²⁵ Traduction libre.

orientation marquée pour l'intrapreneuriat. Cependant, prévient-elle, il ne suffit pas d'élaborer des stratégies formelles, encore faut-il les porter à la connaissance de leurs employés. Cela est surtout vrai dans les grandes entreprises. La logique intrapreneuriale, tient-elle à préciser, est complètement différente dans les PME. À l'exception d'un seul cas, dans toutes les entreprises qu'elle a étudiées, la stratégie managériale cherchant à encourager l'intrapreneuriat a été précédée par la reconnaissance d'un intrapreneur dans l'environnement immédiat de la PME concernée. Ainsi, en conclut-elle que, dans les PME, «la stratégie associée avec le développement de l'intrapreneuriat ne précède pas l'émergence d'un intrapreneur, mais plutôt la suit²⁶»

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) assurent que la stratégie de la firme influence l'environnement interne qui influence à son tour l'intrapreneuriat. Ils ont conçu une échelle permettant de mesurer la perception dudit environnement interne de l'intrapreneuriat qu'ils appellent l'instrument d'évaluation de l'intrapreneuriat (*Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument – CEAI*). Cette échelle, disent-ils, «peut être très utile aux entreprises désireuses d'embarquer dans une transformation stratégique à travers l'intrapreneuriat²⁷.»

V - Cadre disciplinaire de l'intrapreneuriat

Outre le champ de l'entrepreneuriat, le phénomène intrapreneurial a fait l'objet de nombreuses contributions dans d'autres champs disciplinaires sensibles aux problématiques d'innovation, d'autonomie, de prise de risque, de relations interpersonnelles, etc.

1. Intrapreneuriat et gestion des ressources humaines (GRH)

Déjà au début des années 80, Kanter (1989) a élaboré une typologie des formes de carrières composée de trois types : bureaucratique, professionnel et entrepreneurial. Ce dernier se distingue notamment par l'autonomie relative donnée aux employés et la participation aux revenus générés et se base sur la capacité innovante et créatrice de la valeur.

Ball (1990 : 40) écrit dans la même veine que «les employés à tous les niveaux sont agressifs et insistent sur la nécessité d'être reconnus et récompensés. ... [Cependant, ajoute-t-il plus loin] les styles de gestion des ressources humaines peuvent être définis sur un continuum. D'un côté, nous avons le *bureaucrate* qui se base sur des réponses fixes puisées dans les manuels de procédure et de politique. Au milieu, nous avons l'*administrateur* qui est au fond un gestionnaire compétent et occasionnellement créatif mais, souvent, s'adonne à des activités d'employés pour mettre en œuvre une idée ou un concept. À l'autre bout, nous avons l'*intrapreneur*, le preneur de risque interne qui s'identifie avec la mission de l'entreprise, analyse le rôle des ressources humaines pour atteindre un impact positif et aide à créer le moyen pour réaliser les objectifs de productivité²⁸.»

²⁶ Traduction libre.

²⁷ Traduction libre.

²⁸ Traduction libre.

Ainsi, de nombreux spécialistes de la GRH ont été amenés à s'intéresser à l'intrapreneuriat en vue de recommander à l'entreprise des moyens et méthodes à même de lui permettre de se mettre au diapason de l'environnement en constante fluctuation. (Gosselin, 1988 ; Arthur et Rousseau, 1996 ; Beaucourt et Louart, 1998 et 2000 ; Bartoli, 1998 ; Larreche, 1999 ; Dupuy et Larré, 1999 ; etc.). Par exemple, Gosselin (1988) perçoit l'intrapreneuriat dans une perspective de GRH ayant pour finalité de susciter des comportements entrepreneuriaux chez les employés. Carrier (1993) relève avec raison que l'approche de Gosselin tend à considérer l'intrapreneuriat comme une activité davantage collective qu'individuelle. En effet, l'intrapreneuriat «résulte ... de la combinaison de trois rôles différents rarement joués par la même personne». Ces rôles sont ceux du générateur d'idées, du promoteur et du gestionnaire du projet.

Pour sa part, Sundbo (1999) affirme que la direction peut créer un climat incitatif à l'intrapreneuriat à travers les méthodes de GRH dont les programmes éducationnels, les programmes de motivation, les activités de formation et d'innovation, etc., mais aussi à travers ce qu'il appelle la théorie du troc étendu (*theory of the extended barter*). Cette théorie stipule que dans de nombreuses firmes modernes, les employés sont davantage sollicités que dans les firmes de type fordiste : ils doivent être flexibles dans l'espace, le temps et les fonctions ; ils doivent s'impliquer dans les activités de l'entreprise ; ils doivent se recycler et s'actualiser ; ils doivent s'auto-gérer, etc. De leur côté, les employés ont de plus fortes exigences de la part de l'entreprise. Ils veulent un climat de travail serein et conforme mais présentant des défis pour développer leurs compétences et capacités ; ils exigent des avantages sociaux et des relations sociales conviviales, etc. Ainsi, les employés et la firme ne procèdent plus à un échange fordiste d'une quantité de travail contre une somme monétaire mais d'un éventail de facteurs variables en fonction des situations. Cela implique la mise en place d'un processus de négociation continu. Ce système correspond en gros à ce que Storey (1992) appelle le «système de GRH flexible».

Beaucourt et Louart (2000) soutiennent quant à eux qu'il est à la fois possible et «utile de développer chez les salariés des caractéristiques entrepreneuriales» pourvu que les moyens appropriés soient mis en place pour ce faire : nouvelles formes de contractualisation salariale, plus grande indépendance, incitations, etc. Ils résumant bien la relation entre la GRH et l'intrapreneuriat quand ils écrivent : «dès qu'une GRH d'entreprise introduit des espaces de négociation et des logiques de marché interne, elle engendre des intrapreneurs, c'est-à-dire des salariés à conduite entrepreneuriale.» (page 214). Cependant, les auteurs notent que ce ne sont pas tous les emplois qui favorisent l'émergence d'intrapreneurs surtout dans les entreprises impliquées dans des jeux de réseaux. En effet, si certains emplois «gagnent en complexité, favorisant [ainsi] la responsabilité ou l'innovation, d'autres [par contre] se standardisent.» (page 215).

2. Intrapreneuriat et psychologie organisationnelle

Carrier (2000) voit dans les recherches menées sur la créativité au sein de la psychologie organisationnelle, une voie possible pour approfondir notre connaissance de l'intrapreneuriat, outre l'identification des attributs et caractéristiques personnels. Cependant, on ne peut que déplorer la rareté des recherches sur l'intrapreneuriat dans le contexte de ce champ, d'autant plus que les caractéristiques intrapreneuriales peuvent se manifester aussi bien chez des personnes de la haute direction que chez des employés du bas de l'échelle hiérarchique. Nous osons espérer

que des spécialistes des domaines relevant de la psychologie et des disciplines connexes s'intéressent à la dimension intrapreneuriales au sein des organisations pour compléter notre compréhension de la question.

3. Intrapreneuriat et marketing

Peu de chercheurs du champ du marketing se sont intéressés, du moins à notre connaissance, à l'intrapreneuriat d'une manière directe. Cependant, Murray (1981) reconnaissait, il y a déjà près d'un quart de siècle, que le marketing est le foyer du processus entrepreneurial dans les organisations.

Les quelques travaux ayant exploré la question entrepreneuriale au sein du champ de marketing (Morris et Paul, 1987 ; Hills et LaForge, 1992 ; Barrett, Balloun *et al.*, 2000 ; Schindehutte, Morris *et al.*, 2000 ; Liu, Luo *et al.*, 2002 ; Miles, Munilla *et al.*, 2002 ; etc.) n'ont évoqué qu'incidemment et souvent superficiellement les aspects intrapreneuriaux en tant que tels. Liu, Luo *et al.* (2002) par exemple, ont étudié l'intrapreneuriat mais seulement dans sa relation avec l'orientation client et l'orientation apprentissage dans les organisations des pays en transition. Toutefois, ils ont trouvé que les organisations ayant opté pour ces trois pratiques montrent des niveaux de performances plus élevés surtout quand des partenaires étrangers y détiennent une partie du capital.

Miles, Munilla *et al.* (2002) se sont intéressés quant à eux aux effets négatifs sur l'intrapreneuriat et l'innovation de ce qu'ils appellent le «chantage social» (*social blackmail*) du marketing. Ils prennent pour exemple l'industrie pharmaceutique et les conséquences qu'a eues le mouvement militant en faveur de l'accès des pays pauvres aux médicaments de traitement du SIDA. Les auteurs écrivent à cet égard : «Alors que les activistes anti-mondialisation et du SIDA célèbrent leur victoire, il peut y avoir des conséquences non-intentionnelles horribles de cette action. La conséquence la plus saillante à long terme peut être la réduction des efforts entrepreneuriaux et d'innovation de la part des compagnies pharmaceutiques pour développer des produits pouvant être bénéfiques pour les patients des pays les moins développés.²⁹» (page 290).

4. Intrapreneuriat et stratégie

Certains auteurs se sont intéressés à l'intrapreneuriat dans une perspective de stratégie. Ainsi, les travaux d'Ellis et Taylor (1987) rappellent les théories d'internalisation et des coûts de transactions. En effet, l'intrapreneuriat se manifeste souvent selon eux par la création de marchés internes à l'intérieur de l'organisation.

Les travaux de Burgelman (1983, 1988) versent aussi dans la même direction. Pour lui, seuls les initiatives et comportements stratégiques autonomes des individus sont des manifestations intrapreneuriales. Les dites initiatives et comportements sont des sources de motivation et d'énergie et permettent souvent de redéfinir la stratégie. Il s'ensuit que tout effort de les planifier ou de les asservir à la stratégie doit être proscrit et le management se doit de créer un climat favorable à l'éclosion de ces initiatives et comportements.

²⁹ Traduction libre.

Pour Sundbo (1999), le contrôle que la direction exerce sur le processus intrapreneurial dans l'organisation s'exerce sur la base de la conformité des idées soumises à la stratégie d'entreprise. Ainsi, l'un des critères déterminants dans ce processus est de savoir si la dite idée supporte la stratégie de l'entreprise ou va à son encontre. Ce type de processus d'innovation est connu sous le nom de la «théorie d'innovation stratégique» (Sundbo, 1998).

Plus récemment, Ferreira (2001) s'est intéressé à la relation entre l'intrapreneuriat et les stratégies concurrentielles des firmes évoluant dans différents types d'environnement.

VI - Intrapreneuriat et grandes entreprises

C'est dans les grandes entreprises que l'on recense le plus de travaux de recherche sur l'intrapreneuriat. Carrier (1994b) rappelle que les structures et les systèmes des grandes entreprises constituent souvent des barrières importantes à l'intrapreneuriat. Cependant, devons-nous ajouter que c'est dans le contexte de ces entreprises que le besoin se fait sentir le plus de promouvoir l'innovation et, par ricochet, l'intrapreneuriat.

Beaucourt et Louart (2000 : 214) écrivent : «À partir d'une idée prometteuse, ils [les intrapreneurs] deviennent des patrons d'affaire dans leurs structures. Ils réalisent un business plan, s'entourent des moyens nécessaires et sont laissés libres de leurs choix jusqu'à une période d'évaluation convenue. Leurs unités d'action sont du même ordre que celui des groupes d'intervention (*task forces*) et des équipes de projets (*project teams*), mais avec un degré de liberté encore plus grand. Au mieux, leurs partenaires sont totalement détachés sur la mission. Le contrôle n'intervient qu'*a posteriori*. Parfois, le besoin de discrétion est tel qu'on en vient à créer une structure autonome, un isolat temporaire afin de laisser les coudées franches jusqu'au moment de la réalisation.» Cette citation directement inspirée de l'ouvrage de Pinchot (1986) décrit une situation idéale, voire idyllique, où toutes les conditions sont réunies pour favoriser l'intrapreneuriat.

Carrier (2000 : 200-1) fait remarquer avec raison que «traditionnellement, bon nombre de[s] ... grandes entreprises ont eu tendance à éviter à tout prix les employés trop créatifs et entreprenants, souvent perçus comme des menaces à l'équilibre de l'organisation. Pendant longtemps et encore aujourd'hui, on a prôné la nécessité d'établir une culture organisationnelle forte à travers laquelle des valeurs et des façons de faire deviennent largement partagées par l'ensemble des membres d'une même organisation.» Cependant, le contexte actuel a bousculé nombre de pratiques organisationnelles d'autrefois et la nécessité se fait de plus en plus sentir de favoriser l'émergence d'organisations apprenantes (Takeuchi et Nonaka, 1995 ; Postrel, 1998). Néanmoins, les intrapreneurs des grandes firmes continuent de se plaindre du peu d'autonomie dont ils disposent. Les obstacles qu'ils doivent surmonter tous les jours finissent par dissuader beaucoup d'entre eux. C'est pour ainsi dire que le discours est une chose mais la réalité en est souvent une autre.

1. Freins et obstacles à l'intrapreneuriat dans les grandes firmes

Thornberry (2001) nous rappelle que les grandes entreprises bureaucratiques et à structures complexes étaient à l'origine des petites firmes agiles dont les structures légères leurs permettaient de se mouvoir très vite dans leur environnement³⁰. L'encouragement de l'intrapreneuriat est une façon de leur permettre de retrouver cette «magie perdue».

1.1. Bureaucratisation et tendance à l'inertie

Des développements précédents, l'ont compris que la cohabitation entre les pratiques intrapreneuriales et les tendances bureaucratiques ou ce que Thornberry (2001) qualifie d'*oxymoron*³¹, est loin d'être une cohabitation pacifique. Cette nécessité d'avoir à nager à contre-courant constitue l'un des freins majeurs à l'intrapreneuriat dans la grande entreprise.

Geneen (1985) entre autres auteurs, critique sévèrement l'inertie des grands monstres que de nombreuses firmes industrielles sont devenues. Koenig (1990) considère dans la même veine que la finalité de la démarche intrapreneuriale est de «réactiver l'esprit d'entreprise au sein d'organisations menacées de bureaucratization.» Cependant, cette réactivation n'est pas une entreprise facile si l'on croit Ferreira (2001) puisqu'elle implique un changement radical des modèles de comportement organisationnels internes. Or, dans les grandes entreprises bureaucratiques, les partisans du statu quo sont généralement plus nombreux et souvent plus puissants que les adeptes du changement.

Dans le même ordre d'idées, Carrier (1994b : 55) rappelle que les structures des grandes entreprises constituent souvent la principale barrière à l'intrapreneuriat. Qui plus est, «les gestionnaires [des grandes firmes] tendent à accorder plus d'importance à la stabilité et à l'efficacité qu'à l'innovation et peuvent parfois se sentir réellement menacés par une possible contribution inattendue de la part d'un employé.»

Prasad (1993) atténue néanmoins l'importance de la bureaucratie dont les frustrations qu'elle pourrait générer chez l'intrapreneur se trouvent souvent largement compensées par les ressources dont il pourrait disposer du fait de son travail dans une grande entreprise.

1.2. Mode de gestion centralisé

Ce ne sont pas toutes les grandes entreprises qui ont mis en place un contexte favorable à la germination et au développement de pratiques intrapreneuriales. Nombreuses sont en effet les grandes firmes qui persistent à maintenir des pratiques organisationnelles anti-intrapreneuriales comme le taylorisme, la sur-spécialisation des employés et la centralisation de tous les pouvoirs y compris le pouvoir créatif.

L'étude de Caruana, Morris *et al.* (1998) par exemple a montré sans équivoque que la centralisation limite le comportement entrepreneurial au sein de l'entreprise. D'autres facteurs

³⁰ Notons cependant que cela ne s'applique pas toujours au cas des entreprises créées grandes dès le début.

³¹ Figure rhétorique dans laquelle des termes contradictoires ou incongrus sont combinés comme «un silence assourdissant» ou «un optimisme funéraire».

tendent également à exacerber cet effet négatif de la centralisation sur les initiatives entrepreneuriales du personnel comme la multiplicité des contrôles et les limites structurelles.

1.3. Autres freins

Prasad (1993) rappelle que l'intrapreneur engage continuellement des luttes au sein de l'organisation pour l'autonomie, la sécurité et le prestige. Ces luttes se manifestent souvent sous forme de politiques organisationnelles mais aussi de conflits. L'intrapreneur doit s'attendre à des réticences, voire à des résistances pour faire valoir ses idées et a intérêt à s'informer sur les dynamiques sous-jacentes à ces luttes.

2. Conditions de création d'un environnement intrapreneurial

Ce que Carrier (2000) appelle «la déviance créatrice» ou ce que Koenig (1989) qualifie de «mariage du feu et de l'eau» ou encore de «articulation de logiques différentes» est probablement ce que la plupart des grandes organisations cherchent le plus aujourd'hui à instaurer. Cela n'est certainement pas facile à faire (Ferreira, 2001). L'intrapreneuriat et «l'insurrection» qu'elle implique contre l'ordre établi vont à l'encontre du fonctionnement traditionnellement, voire naturellement, bureaucratique de la plupart des grandes organisations. Ce n'est pas sans raison que Beaucourt et Louart (2000) disent que «les formes de mobilisation du travail sont dépendantes du contexte de leur gestion».

Conscientes que la lourdeur de leurs structures contraste avec la nécessité de réagir de plus en plus vite aux fluctuations croissantes de l'environnement à défaut de pouvoir les anticiper, de nombreuses grandes firmes se transforment en unités plus ou moins autonomes. D'autres s'ingénient à mettre en œuvre des pratiques organisationnelles conférant plus d'autonomie et de responsabilités aux différents niveaux hiérarchiques : cercles de qualité, intraprises, etc. Cette dernière pratique constitue en fait une véritable réorganisation de la grande entreprise en fédérations de PME et favorise par conséquent plus de déviances créatrices et d'initiatives intrapreneuriales. Nielsen (2000) recommande cependant que la mise en œuvre de l'intrapreneuriat gagnerait à se faire progressivement surtout dans les firmes qui évoluent dans un contexte dirigiste.

L'octroi d'une large autonomie constitue donc la principale condition pour favoriser l'émergence de l'intrapreneuriat au sein des grandes firmes. Cependant, cette autonomie ne doit pas se limiter à quelques personnes au niveau de l'entreprise. L'innovation et la créativité liées à l'intrapreneuriat ne sont pas l'apanage de quelques privilégiés. L'on est très loin de la distinction que l'on faisait autrefois entre «ceux qui pensent et ceux qui vivent».

Carrier (2000) insiste également sur la nécessaire réhabilitation du droit à l'erreur pour les employés. Elle raconte l'histoire rapportée par Gunch d'une «entreprise américaine d'envergure qui a décidé d'instaurer un programme de récompense pour les erreurs des employés. L'erreur la plus prometteuse est alors primée et son auteur reçoit alors 100\$ pour l'en féliciter.» L'on semble redécouvrir les vertus du vieil adage qui dit : «qui ne risque rien n'a rien» ou encore celui qui affirme que «seuls les imbéciles ne se trompent jamais.»

L'aménagement de lieux pour favoriser les pratiques intrapreneuriales et dépister les éventuels intrapreneurs constitue également une autre condition gagnante de l'entreprise. Ainsi, la mise en place de boîtes à suggestions ou l'organisation de réunions et de retraites de réflexion et de méditation sont des outils parmi d'autres pour ce faire.

Carrier (2000 : 208) rapporte que «plusieurs recherches effectuées dans le cadre des plus grandes entreprises, ont mentionné que les intrapreneurs ou les groupes d'intrapreneurs avaient presque toujours avantage à garder leurs projets secrets le plus longtemps possible. En travaillant dans l'ombre, ils se mettent à l'abri, pour un certain temps tout au moins, des oppositions probables à ces derniers.»

Beaucourt et Louart (2000) recommandent également aux entreprises de revoir leur dispositif de recrutement en y intégrant des critères de sélection permettant de dénicher les personnes présentant des dispositions intrapreneuriales.

3. Rémunération et récompense des intrapreneurs dans les grandes entreprises

Les grandes entreprises se doivent également de mettre en place un système de rémunération et de récompense motivant pour les intrapreneurs et les intrapreneurs en puissance. Des primes individuelles, des options d'achat ou encore des *intracapitaux* (Pinchot, 1986), c'est-à-dire des capitaux alloués pour développer et mettre en œuvre des projets intrapreneuriaux, sont des formes parmi tant d'autres pour encourager les initiatives intrapreneuriales.

Carrier (1994b) trouve que les récompenses les plus motivantes et stimulantes dans les grandes firmes semblent généralement prendre la forme d'une reconnaissance symbolique ou financière, plus de liberté pour la mise en œuvre d'autres projets ou la mise à disposition d'une certaine somme : bonus, actions dans le capital de l'entreprise, *intracapital*, etc. Il semble cependant que la promotion soit la forme de récompense la plus communément offerte aux intrapreneurs dans les grandes firmes. Carrier (1994b) pense cependant qu'il s'agit là d'une erreur car, dit-elle, les intrapreneurs des grandes firmes réclament davantage de liberté et d'autonomie.

Dans la même veine, Beaucourt et Louart (2000) appellent à mettre en œuvre des «formes d'incitation appropriées» dont un revenu mixte pour reconnaître et rétribuer la composante entrepreneuriale du travail salarié. Pour Kuratko, Ireland *et al.* (2001), la compensation de l'intrapreneuriat ne se limite pas au simple argent payé sous forme de salaires, d'émoluments et de primes. Elle inclut également des compensations «intrinsèques ou psychiques» comme le statut, l'indépendance, le pouvoir, etc. Il semblerait, précisent-ils, que le type de compensation a un plus grand effet sur la performance de la firme que son montant. Cependant, la politique de rémunération, insistent-ils, doit être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise. Sinon, les performances de l'entreprise s'en ressentiraient.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002 : 253) rappellent pour leur part que «la littérature insiste sur le fait que le système efficace de récompense qui stimule l'activité entrepreneuriale au sein de

l'organisation, doit considérer les buts, le feed-back, l'emphase sur la responsabilité individuelle et les incitations basées sur les résultats.³²»

VII - Intrapreneuriat dans les PME

La plupart des travaux de recherche sur l'intrapreneuriat s'inscrivent dans un contexte de grandes entreprises (Carrier, 1994b). En effet, comme cela a été expliqué précédemment, c'est surtout dans les grandes entreprises que le besoin s'est fait sentir le plus de favoriser les pratiques intrapreneuriales pour pallier les problèmes posés par la lourdeur structurelle de ces entreprises et d'augmenter leur créativité et leur rapidité de réaction.

Néanmoins, certains auteurs se sont intéressés à l'étude de la question dans un contexte de PME (Carrier, 1991, 1992, 1993, 1994a, 1994b, 1994c, 1996a, 1996b, 1997 et 2000 ; Zahra & Pearce, 1994 ; Sundbo, 1999 ; Zahra, Neubam *et al.*, 2000 ; Antoncic et Hisrich, 2001, etc.) soit d'une manière exclusive soit à travers des comparaisons avec les grandes entreprises.

Carrier (1994 et 2000) fait remarquer que les univers aussi bien structurels que décisionnels des PME et des grandes entreprises sont forts différents et que, par conséquent, l'intrapreneuriat y est aussi différent tant au niveau de son émergence que de celui de son exercice. Carrier (1994b) relève également que la documentation abonde de travaux démontrant que la flexibilité structurelle des PME est renforcée par l'existence d'un nombre très limité de niveaux hiérarchiques. Pas étonnant alors de voir que les PME sont souvent perçues comme étant un terrain plus fertile pour l'innovation que ne le sont les grandes firmes. La question est cependant de savoir «si le propriétaire-dirigeant est disposé à tolérer [la présence d'] une co-star.³³»

Sundbo (1999 : 105) qui s'est intéressé en particulier aux PME de services, note que «les activités d'innovation sont ... décentralisées par responsabilisation (*empowerment*). Par ce processus de responsabilisation incitative, l'organisation doit aussi pouvoir évoluer vers une organisation apprenante qui accumule, d'une manière décentralisée, à la fois l'expérience du processus d'innovation et (peut-être) aussi des changements dans les routines d'innovation ... Cette manière d'organiser les activités d'innovation est habituelle dans les PME et particulièrement dans les firmes de service».

1. Contexte d'émergence des pratiques intrapreneuriales dans les PME

Il semblerait que la principale particularité de l'intrapreneuriat dans les PME réside dans la nature de la relation entre l'entrepreneur et l'intrapreneur. En effet, alors que dans bon nombre de PME l'entrepreneur s'attribue l'apanage de la créativité et de l'innovation et perçoit ses employés comme de simples exécutants, de plus en plus d'entrepreneurs et de propriétaires-dirigeants favorisent les tentatives intrapreneuriales et encouragent leurs collaborateurs à innover. Cela passe cependant par la mise en place d'un contexte incitatif le plus souvent basé, outre les récompenses usuelles, sur des relations interpersonnelles privilégiées avec les

³² Traduction libre.

³³ Traduction libre.

employés. Ceci est d'autant plus important que du fait de l'effet papillon³⁴ particulièrement vérifié dans le contexte des PME (Mahé de Boislandelle, 1998), la perte d'un intrapreneur est ressentie avec plus d'acuité que dans la grande entreprise³⁵ (Carrier, 1944b et 2000). En outre, du fait de sa petite taille relative et de la proximité de l'entrepreneur avec ses collaborateurs, la PME constitue souvent un excellent incubateur d'intrapreneurs pourvu que l'entrepreneur ne soit pas trop hanté par son besoin de vedettariat.

Zahra, Neubam *et al.* (2000) ont trouvé à l'issue d'une étude sur 239 PME que l'engagement vis-à-vis de l'intrapreneuriat est élevé quand (1) les cadres détiennent des actions de l'entreprise ; (2) que les fonctions du président du conseil d'administration et du directeur général de l'entreprise ne sont pas cumulées par la même personne ; (3) que le conseil d'administration est constitué d'un nombre moyen d'administrateurs ; et (4) que les administrateurs externes détiennent des actions dans l'entreprise.

Les développements qui précèdent ne signifient aucunement que les intrapreneurs ont les coudées franches au sein des PME. Comme leurs confrères des grandes entreprises, ils doivent faire face continuellement à de nombreux obstacles que la présence de l'entrepreneur peut parfois rendre pratiquement infranchissables.

2. Freins et obstacles à l'intrapreneuriat dans les PME

Les freins et obstacles qui inhibent l'intrapreneuriat au sein des PME sont, en règle générale, d'une autre nature que ceux dont souffrent les intrapreneurs des grandes firmes. En effet, si les structures des PME ne sont généralement pas lourdes et complexes et si la bureaucratie et l'inertie y sont moins pesantes, il n'en reste pas moins que la centralité de l'entrepreneur et le difficile anonymat rendent la tâche des intrapreneurs souvent plus ardue.

2.1. Omniprésence, omnipotence et égotropie³⁶ des propriétaires-dirigeants

Il est de plus en plus reconnu que si la PME ne peut pas être approchée comme une grande entreprise en miniature, c'est justement en raison de l'omniprésence, de l'omnipotence et de l'égotrophie de son dirigeant. Il ne faut pas en comprendre cependant que le dirigeant, parce qu'il joue un rôle central, agit tout seul au sein de la PME. En effet, outre les quelques employés

³⁴ «Cette expression imagée signifie pour les théoriciens du chaos que les battements d'ailes d'un papillon peuvent être la cause d'un ouragan. Il s'agit surtout d'insister sur la notion de système en fonction de laquelle le moindre événement, même le plus anodin, peut engendrer des répercussions, parfois catastrophiques, sur tous les éléments constitutifs de l'ensemble. Dans le cas de la PME, l'effet papillon symbolise son extrême vulnérabilité face aux aléas de l'environnement. On dit généralement que la PME subit l'environnement tandis que la grande entreprise le façonne.» Torrès (1999 : 116). Ce qui est de moins en moins vrai puisque des leaders de marchés dans un nombre toujours croissant de secteurs sont des PME.

³⁵ Pour un cas d'illustration, voir le cas numéro 13 intitulé «La participation comme premier facteur de performance : Ressorts Liberté» rédigé par Pierre-André Julien et Michel Périgny (2002) dans Julien, P.-A , Les PME à forte croissance – L'exemple de 17 gazelles dans 8 régions du Québec, Presses de l'Université du Québec, pp. 187-196.

³⁶ Nous entendons par «omniprésence» la présence du dirigeant dans toutes les sphères décisionnelles et opérationnelles de l'entreprise, par «omnipotence», la centralisation de tous les pouvoirs entre ses mains et, par «égotrophie», le sentiment éprouvé jusqu'à l'excès par le dirigeant d'être indispensable et de tout ramener à sa personne.

qui travaillent avec lui, il n'est pas rare de trouver dans la PME un fidèle second qui agit certes à titre de faire-valoir du grand homme mais qui n'en joue pas moins un rôle important de conseiller, de consolidateur, de tâcheron, etc. et qui semble vivre confortablement avec le fait de n'en tirer pas beaucoup de crédit personnel (Allali, 2002). Cependant, il appartient toujours au dirigeant de permettre à cette personne de devenir intrapreneur ou de se confiner dans de menus rôles d'exécution. En d'autres termes, le dirigeant de la PME peut constituer le principal et parfois le seul catalyseur de l'intrapreneuriat au sein de son entreprise comme il peut en être un obstacle infranchissable (Carrier, 2000).

2.2. Difficile anonymat des intrapreneurs dans les PME

Carrier (1994, 2000) soutient que l'une des spécificités de l'intrapreneuriat dans les PME a trait à la plus grande facilité d'identification des intrapreneurs potentiels que dans les grandes firmes. Cependant, précise-t-elle, cette facilité d'identification entraîne la difficulté relative pour l'intrapreneur de travailler dans l'anonymat. Ce dernier peut être justement nécessaire pour permettre à l'intrapreneur de développer son projet suffisamment avant de le présenter à l'entrepreneur en vue de l'approuver. Cependant, une grande visibilité (manque d'anonymat) peut, dit-elle en approuvant Koenig (1989), susciter la jalousie des autres employés et attirer d'éventuels ennuis à l'intrapreneur.

2.3. Autres freins à l'expression de l'intrapreneuriat dans les PME

D'autres freins et obstacles sont de nature à rendre la tâche des intrapreneurs assez délicate au sein des PME. Mentionnons à titre d'exemple la nécessaire polyvalence des employés du fait de la simplicité des opérations et de l'effectif réduit du personnel. Cette polyvalence peut, outre le fait que l'employé manque souvent de temps à consacrer à la créativité, l'empêcher d'approfondir sa connaissance des tâches à accomplir, ce qui peut souvent mener à la conception d'innovations.

3. Rémunération et récompense des intrapreneurs dans les PME

Carrier (1992, 1994b) soutient que la promotion constitue une forme de récompense beaucoup plus appréciée dans les PME que dans les grandes firmes. En effet, la promotion est considérée par les intrapreneurs des PME comme une extension de leur espace d'action et une augmentation de leur autonomie et de leur proximité du propriétaire-dirigeant avec qui, ils voudraient partager la fonction d'innovation dans l'entreprise. En règle générale, Carrier (1994b) affirme que la question de la rémunération et de la récompense des intrapreneurs dans la PME est plus facile à régler que dans les grandes entreprises.

VIII – En guise de synthèse ...

Que savons-nous jusqu'à présent sur l'intrapreneuriat ? Nous constatons à la lumière des développements qui précèdent qu'on est encore assez loin de ce que Bouchikhi et Kimberly (2001 : 161) appellent «l'entreprise à la carte» visant «à atteindre un équilibre entre ce qui est important pour l'entreprise (mener à bien sa stratégie) et ce qui est important pour les individus

(mener à bien leur vie)». On est encore plus loin de ce que Hernandez (2001 : 40) appelle «l'entreprise holomorphe» dans laquelle «chaque partie intègre le tout ... chaque partie de l'entreprise est une entreprise : l'organisation globale est une entreprise, chaque partie de l'organisation est une entreprise et chaque membre de l'organisation est une entreprise à part entière («Moi S.A.»).»

Les sections qui précèdent nous révèlent également que les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat continuent de revêtir une connotation polysémique, polyphonique et polymorphe ou ce que nous avons appelé un *capharnaïm*. En effet, non seulement ces notions renvoient-elles à des phénomènes qui, bien que voisins sémantiquement, restent assez différents quant à leur portée et leur contenu mais d'autres acceptions réfèrent souvent à des phénomènes comparables. De même, les formes que le phénomène intrapreneurial revêt creusent davantage le fossé entre chercheurs. Devant cette situation, Carrier (1993 : 6) appelle à «resserrer les limites de la définition de l'intrapreneur pour éviter de se maintenir dans des considérations qui finissent par englober à peu près tout le monde aux limites du travail.»

À l'image de la tradition adoptée par les chercheurs en entrepreneuriat de définir ce qu'ils entendent par entrepreneur dans le contexte de leur recherche, l'absence d'une définition unanime de l'intrapreneur exige des chercheurs intéressés un effort similaire pour clarifier l'objet de leur recherche. Le jeu en vaut vraiment la chandelle. Nous savons en effet que des confusions sémantiques sont non seulement possibles mais également fréquentes avec des termes voisins mais différents.

Les auteurs semblent néanmoins s'accorder sur le fait que l'intrapreneuriat implique dans tous les cas la mise en œuvre d'une innovation par un employé ou un groupe d'employés placés d'une manière ou d'une autre sous le contrôle de l'entreprise. Ce serait certes un bon début sur la voie d'étoffer la définition de l'intrapreneuriat, mais est-ce suffisant ? Hornsby, Kuratko *et al.* (2002) écrivent que malgré la ribambelle de travaux de recherche, «il y a encore beaucoup plus à apprendre sur la substance et le processus d'intrapreneuriat³⁷.» Il ne fait pas de doute que notre connaissance de l'intrapreneuriat et de l'intrapreneur ne pourra que s'enrichir à travers davantage de travaux de recherche.

Les quelques travaux empiriques sur l'intrapreneuriat résumés au tableau III montrent que la plupart des auteurs y sont allés d'une approche plutôt quantitative. Carrier (2000 : 209) appelle à cet égard à des recherches plus interactionnistes mais aussi plus subjectivistes et interprétatives. Elle recommande également de «s'intéresser à de nouvelles formes organisationnelles, plus susceptibles de permettre d'intégrer les énergies d'un intrapreneur dont les projets sont relativement divergents de ceux de l'entreprise.»

³⁷ Traduction libre.

Tableau III : Récapitulation de quelques travaux empiriques sur l'intrapreneuriat

| Auteurs | Année | Type de recherche | Échantillon | Principaux résultats |
|---------------------------------|------------------------------|---|--|--|
| Filion | 1989 1990 1999 2002 | Qualitative | 10 entrevues | Deux grands modèles sont dégagés : 1. L'entrepreneur visionnaire a besoin d'employés visionneurs pour étayer, compléter et/ou réaliser sa vision. 2. En absence de dirigeant visionnaire, les intrapreneurs visionneurs fournissent la dynamique entrepreneuriale qui vient ainsi de la base pour développer les organisations. L'approche de l'auteur s'inscrit dans l'étude des processus. |
| Carrier | 1992 ³⁸ | Qualitative | 05 entrevues et études des représentations | Le propriétaire-dirigeant joue un rôle crucial dans l'encouragement ou le blocage de l'intrapreneuriat au sein de la PME. |
| Stopford et Baden-Fuller | 1994 | Surtout quantitative | 10 firmes dans quatre pays européens | Les firmes évoluant dans des environnements hostiles peuvent compter sur l'intrapreneuriat pour construire des assises de leadership sur le marché. |
| Zahra | 1996 | Quantitative | 127 des Fortune 500 (USA) | L'appropriation du capital par les cadres et la propriété institutionnelle à long terme sont positivement associées avec l'intrapreneuriat et les performances. |
| Rebecca | 1997 | Quantitative | 106 employés de firmes moyennes du sud de la Floride (USA) | L'individualisme horizontal et un climat organisationnel incitatif peuvent expliquer la tendance intrapreneuriale des employés. |
| Caruana, Morris et Vella | 1998 | Quantitative | Directeurs marketing de 150 entreprises exportatrices de Malte | Une grande centralisation limite le comportement intrapreneurial. |
| Sundbo | 1999 | Étude de cas longitudinale | Une banque danoise | Le processus intrapreneurial est présenté comme étant la combinaison des capacités de la firme à encourager les initiatives intrapreneuriales, à créer un apprentissage organisationnel et un échange satisfaisant avec les employés. |
| Zahra, Neubam et Huse | 2000 | Surtout quantitative | 239 PME industrielles américaines | L'intrapreneuriat requiert un engagement fort de la haute direction. |
| Barrett, Balloun et Weinstein | 2000 | Quantitative | 142 entreprises petites et grandes de l'état de Tennessee (USA). | L'intrapreneuriat est corrélé positivement à la performance dans les PME et surtout dans les grandes firmes. |
| Schindehutte, Morris et Kuratko | 2000 | Étude exploratoire: quantitative et qualitative | 20 grandes entreprises américaines | Étude exploratoire de la relation entre le marketing et l'intrapreneuriat. |
| Zahra et Garvis | 2000 | Quantitative | 98 firmes américaines | L'intrapreneuriat est associé avec la performance et la croissance internationales. Une certaine limite est cependant posée par l'environnement international hostile. |

³⁸ D'autres études complémentaires ont permis d'approfondir la réflexion de l'auteure sur la question. Voir la bibliographie.

Intrapreneuriat et organisations

| | | | | |
|-----------------------------|------|----------------------------|---|---|
| Antoncic et Hisrich | 2001 | Quantitative | 145 entreprises slovènes et 56 entreprises américaines employant plus de 50 personnes. | Les firmes ayant des structures organisationnelles favorables à l'intrapreneuriat croissent plus vite que les autres |
| Kuratko, Ireland et Hornsby | 2001 | Qualitative : Étude de cas | Une firme dans le domaine de gestion de la santé (USA) | Comment une firme a utilisé les actions intrapreneuriales pour réussir. |
| Hornsby, Kuratko et Zahra | 2002 | Quantitative | Deux échantillons respectivement de 231 et de 530 gestionnaires de firmes américaines et canadiennes. | Cinq facteurs internes importants semblent influencer l'intrapreneuriat : support de la direction, discrétion au travail, frontières organisationnelles, récompenses et temps alloué. |

En outre, à notre connaissance, peu de chercheurs se sont intéressés à l'étude de l'intrapreneuriat dans un contexte d'administrations publiques. L'étude de Bernier (1998 : 22) a montré que la transposition des pratiques de gestion usitées dans le secteur privé au niveau de ces administrations, engendre des objectifs vagues et des orientations stratégiques souvent incohérents. Cependant, tient-il à préciser, dans les «anarchies organisées, la planification stratégique est [quand même] utile pour donner un cadre de référence pour des gestes entrepreneuriaux». D'autres études sont nécessaires pour approfondir la compréhension des pratiques intrapreneuriales dans le contexte des administrations publiques.

Nous ne pouvons que déplorer également la quasi-absence de travaux de recherche sur le phénomène intrapreneurial au sein d'organismes sans but lucratif (OSBL)³⁹. Il est certain que de nombreux employés et gestionnaires de ces organismes font preuve de qualités et d'orientations indéniablement entrepreneuriales⁴⁰.

Le tableau III montre également et que la majorité des recherches ont pris pour terrain des entreprises nord-américaines. L'étude de la problématique intrapreneuriale dans d'autres contextes culturels sortirait le concept de la perspective ethnocentriste ou *emic* dans laquelle il reste cloîtré depuis son invention, pour le positionner dans une perspective *etic* plus large.

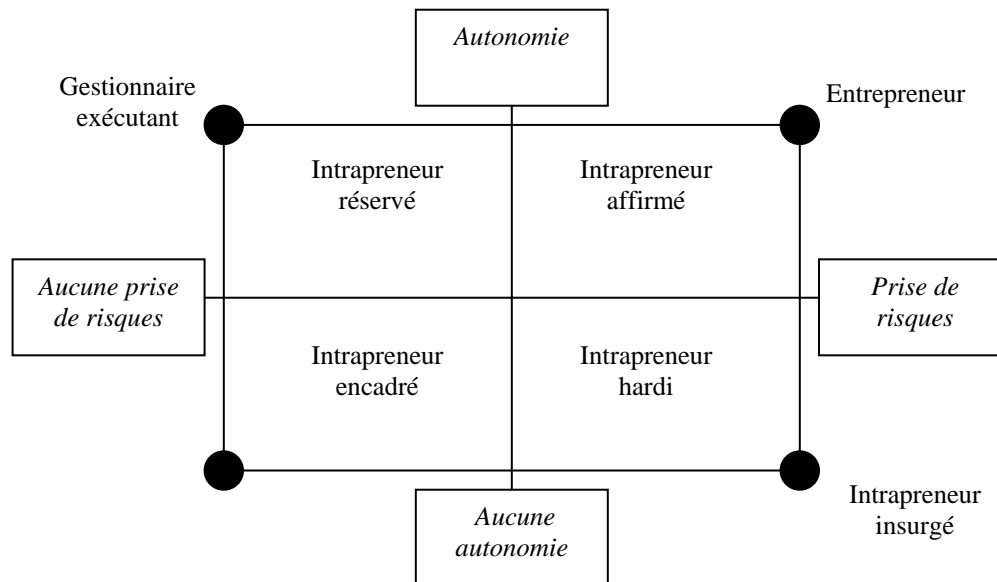
IX – Conclusion : pour une typologie des acteurs intrapreneuriaux

Nous avons vu dans les passages de ce texte que le terme intrapreneur, bien qu'il renvoie à l'individu, peut référer aussi bien à un employé exécutant qu'au dirigeant salarié. Sur cette base, nous proposons l'esquisse de la typologie suivante (Schéma 1) qui distingue différents types d'intrapreneurs sur la base des degrés de risque et d'autonomie.

³⁹ Appelés également organismes à but non lucratif (OBNL).

⁴⁰ À titre d'exemple, voir le cas intitulé «Robert Guillemette : un avenir clair comme dans une boule de cristal » que nous avons rédigé sous la direction de Louis Jacques Filion et qui est déposé au Centre des cas de l'École des HEC Montréal.

Schéma 1 : Typologie des intrapreneurs



On constate sur la base du schéma 1, qu'entre l'employé exécutant qui se conforme parfaitement à son rôle tel que décrit dans la description de ses tâches d'une part, et l'entrepreneur innovateur de l'autre, il est possible de positionner différents niveaux intrapreneuriaux : (1) intrapreneur affirmé qui prend des risques élevés mais qui bénéficie d'un champ d'autonomie assez large ; (2) intrapreneur hardi qui malgré son environnement restrictif prend des risques élevés ; (3) intrapreneur insurgé dont l'environnement de travail ne lui donne aucune liberté de manœuvre et qui pourtant prend des risques élevés ; (4) intrapreneur réservé qui, malgré son environnement incitatif qui lui confère une autonomie élevée, ne prend que très peu de risques ; (5) intrapreneur encadré qui prend peu de risques mais dont l'environnement de travail ne lui confère que peu d'autonomie ; (6) employé exécutant qui n'a aucune marge de manœuvre mais qui ne prend, non plus aucun risque ; (7) gestionnaire exécutant qui ne prend aucun risque bien qu'il dispose d'une latitude comparable à celle de l'entrepreneur ; et enfin (8) l'entrepreneur qui bénéficie de toute l'autonomie nécessaire pour agir et qui n'est pas limité en terme de liberté de prise de risques.

Bien évidemment, il s'agit ici d'une esquisse que nous nous efforcerons d'approfondir dans nos futurs travaux de recherche.

Références

- Allali, B. (2002). «Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel», in Filion, L.J. et Simard, G. (éd.), L'entrepreneur et la PME face aux transformations au monde des affaires, Actes du CIFME 2002, École des HEC Montréal.
- Antoncic, B. (2001). «Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation», Journal of Business Venturing, Vol. 16, No. 5, pp. 495 .
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996). The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era, New York: Oxford University Press.
- Baden-Fuller, C. (1995). «Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research», British Journal of Management, Vol. 6, S3-S16 (Special issue).
- Ball, L. (1990). «Take charge: be an intrapreneur», Personnel Journal, Vol. 69, No. 8 pp. 40-44.
- Barrett, H. ; Balloun, J.L. & Weinstein, A. (2000). «Marketing mix factors as moderators of the corporate entrepreneurship – Business performance relationship – A multistage, multivariate analysis», Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. Spring, pp. 50-62.
- Bartlett, C.A. & Ghosal, S. (1993). «Beyond the m-form: toward a managerial theory of the firm», Strategic Management Journal, Vol. 14 (Special issue), pp. 23-45.
- Bartoli, M. (1998). «Productivité et performances», in Kergoat, J., Boutet, J., Jacot, H. & Linhart, D.(dir.), Le monde du travail, Paris : Éditions La Découverte.
- Beaucourt, C. & Louart, P. (1998). «Aspects psycho-sociologiques d'un développement des potentiels humains» in Bournois, F. & Roussillon, S. (éd.), Préparer les dirigeants de demain – Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel, Paris : Éditions d'Organisation.
- Beaucourt, C. & Louart, P. (2000). «Des entrepreneurs dans les franges du salariat», in Verstraete, T. (dir.), Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Caen : Éditions EMS, pp. 211-228.
- Bernier, L. (1993). «La planification stratégique au gouvernement du Québec : un cadre pour l'entrepreneuriat public», Management International, vol. 3, No. 1, pp. 15-24.
- Birkinshaw, J. (1997). «Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives», Strategic Management Journal, Vol. 18, pp. 207-229.
- Bordeaux, D.B. (1987). «Entrepreneurship», Manage, Vol. 39, No. 1, pp. 2-4.

- Bouchikhi, H. & Kimberly, J. R. (2001). «L'entreprise à la carte : un nouveau paradigme gestionnel pour le XXI^e siècle», Gestion 2000, Numéro spécial Ressources Humaines, Septembre-décembre, pp. 150-166.
- Bruton, G.D. ; Merikas, A.G. ; Prasad, D. & Vozikis, G.S. (1996). «Measuring corporate entrepreneurial performance: Value creation as an alternative approach», Journal of Small Business and Entrepreneurship, Vol. 13, No. 3, pp. 68-85.
- Burgelman, R.A. (1983). «Corporate entrepreneurship and strategic management: Insight from a process study», Management Science, Vol. 29, No. 12, pp. 1349-1364.
- Burgelman, R.A. (1986). «Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs», Revue Française de Gestion, (Avril – Mai), pp. 128-139.
- Cadin, L. (1998). «Faut-il changer de paradigme en théorie des carrières ?», Gestion 2000, Vol. 15, No. 5, pp. 139-154.
- Carbone, T.C. (1986). «The making of a Maverick», Management World, Vol. 15, No. 5, pp. 32-33.
- Carrier, C. (1991). «Intrapreneurship et PME», Revue Internationale de Gestion, Vol.16, No. 4, pp. 20-27.
- Carrier, C. (1992). L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des acteurs concernés. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier.
- Carrier, C. (1993). La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique, Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Carrier, C. (1994a). «La PME : incubateur ou «excubateur» d'intrapreneurs?», Communication présentée à la 39^e Conférence annuelle mondiale du Congrès international de la petite entreprise, Strasbourg, 27-29 juin 1994.
- Carrier, C. (1994b). «Intrapreneurship in large firms and SMEs: A comparative study» International Small Business Journal, Vol. 12, No. 3, pp. 54-59.
- Carrier, C. (1994c). Spécificités de l'intrapreneuriat en contexte de PME, Cahier de recherche numéro 94-03 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME.
- Carrier, C. (1996a). «Intrapreneurship in small businesses: An exploratory study», Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 21, No. 1, 1996.

- Carrier, C. (1996b). Intrapreneurship in SMEs: a case of living together under the same roof, Tiré à part n° 96-02. Université du Québec à Trois-Rivières, Groupe de recherche en économie et gestion des PME, pp.147-157.
- Carrier, C. (1997). De la créativité à l'intrapreneuriat, Sainte-Foy : Collection PME et entreprenariat, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2000). «L'Intrapreneuriat – A la recherche de complices innovants et entrepreneurs», in Verstraete, T. (dir.), Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Caen : Éditions EMS, pp. 199- 210.
- Caruana, A. ; Morris, M.H. & Vella, A. J. (1998). «The effect of centralization and formalization on entrepreneurship in export firms», Journal of Small Business Management, Vol. January, pp. 16-29.
- Chung, L.H. & Gibbons, P.T. (1997). «Corporate entrepreneurship: The role of ideology and social capital», Group & Organization Management, Vol. 22, No. 1, pp. 10-30.
- Cunningham, J.B. & Lischeron, J. (1991). «Defining entrepreneurship», Journal of Small Business Management, Vol. 29, No. 1, pp. 45-61
- D'Amboise, G. (1989). «Pour des entrepreneurs entrepreneurs», in Les Actes du Colloque de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal.
- Damanpour, F. (1991). «Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinant and moderators», Academy of Management Journal, Vol. 34, pp. 355-390.
- Dupuy, Y. & Larré, F. (1999). «Entre salariat et travail indépendant : les formes hybrides de mobilisation du travail», Travail et emploi, Vol. 77.
- Ellis, J. (1985). «Starting a small business inside a big one», Money, Vol. 14, No. 6, pp. 85-90.
- Ferreira, J. (2001). «Corporate entrepreneurship: A strategic and structural perspective», New England Journal of Entrepreneurship, Vol. 4, No. 2, pp. 59.
- Filion , L.J. (1989). «L'intrapreneur : un visionnant», Revue Internationale des Petites et Moyennes Organisations, Vol. 5, No. 1, pp.22-33.
- Filion, L.J. (1990). The Intrapreneur as a Visioner, 7th Annual Conference, International Council for Small Business - Canada (ICSB - Canada), 7e Colloque annuel, Conseil International de la Petite Entreprise (CIPE - Canada), 5-6 October, Regina, Saskatchewan. Published in: Wu, T. and Mason, J. (Eds.) Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada, Oct., pp. 101-120.

- Filion, L.J. (1999). D'employés à intrapreneurs, Cahier de recherche n° 99-03 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'école des HEC Montréal.
- Filion, L.J. (2002). From employees to intrapreneurs, in : Liang, T. W. (Ed.) The dynamics of entrepreneurship. Singapore: Prentice Hall, pp. 158-178.
- Finch, P. (1985). «Intrapreneurism: New hope for new business», Business Marketing, Vol. 70, No. 7, pp. 32-40.
- Gartner, W. B. (1990). «What are we talking about when we talk about entrepreneurship?», Journal of Business Venturing, pp. 15-28.
- Garvin, D.A. (1983). «Spin-offs and the new firm formation process», California Management Review, Vol. 25, No. 2, pp. 3-20.
- Geneen, H. (1985). «Why intrapreneurship doesn't work», Venture, Vol. 7, No. 1.
- Goshal, S. & Bartlett, C. (1997). The individualized corporation, New York: Harper Collins.
- Gosselin, A. (1988). «La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH», Revue Internationale de Gestion, (Février), pp. 36-42.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). «Corporate entrepreneurship», Strategic Management Journal, Vol. 11 (Special issue), pp. 5-15.
- Haskins, G. & Williams, R. (1987). «Intrapreneurship in action», The Economist Intelligence Unit (EIU) – Special Report No. 1099, pp. 40-46.
- Hernandez, E.-M., (2001). «La diffusion du modèle entrepreneurial dans les organisations : vers l'entreprise holomorphe», Revue Internationale de Gestion, Vol. 25, No. 4, pp. 38-44.
- Hill, G.E. & LaForge, R.W. (1992). «Research at the marketing interface to advance entrepreneurship theory», Entrepreneurship Theory and Practice, Vol. 3, pp. 33-59.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). «Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale», Journal of Business Venturing, Vol. 17, pp. 253-273.
- Kanter, R.M. (1983). The change masters, Simon & Schuster, New York, NY.
- Kanter, R.M. (1989). «Career and the wealth of nations: A macro-perspective on the structure and implications of career forms», in Arthur, M.B. & Hall, D.T., Handbook of career theory, Lawrence, B.S., Cambridge University Press.
- Koenig, G. (1989). «Intrapreneurship», Encyclopédie de Gestion, Tome 2, Paris : Economica, pp. 1599-1614.

- Koenig, G. (1990). Management stratégique – Vision, manœuvres et tactiques, Paris : Éditions Nathan.
- Kuratko, D.F. ; Ireland, D. & Hornsby, J.S. (2001). «Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy», Academy of Management Executive, Vol. 15, No. 4., pp. 60-71.
- Langlois, J.P. (1988). «L'intrapreneurship : un concept jeune», Numéro spécial du CDE, Esprit sauvage de l'entrepreneurship, Vol. 2, No. 3, septembre, p. 9.
- Larreche, J.-C. (1999). «Corporate leadership in the new economy», Harvard Business School Press, Nov.
- Lebaube, A. (1999). «La parasubordination : un nouveau concept», Le Monde (9 février).
- Lee, C. & Zemke, R. (1985). «Intrapreneuring: New-age fieldoms for big business», Training, Vol. 22, No. 2, pp. 27-41.
- Lessem, R. (1987). Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business. Aldershot, U.K. : Wilswood House.
- Liu, S.S.; Luo, X. & Shi, Y-Z. (2002). «Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study», International Journal of Research in Marketing, Vol. 19, pp. 367-382.
- Lombardi, D.N. (1990). «Intrapreneurial constituency management : A success profile», Hospital Materiel Management Quarterly, Vol. 11, No. 4, pp. 26.
- Macrae N. (Archive). (1982). We're all intrapreneurial now - 17th April 1982. <http://www.normanmacrae.com/intrapreneur.html>
- Mahé de Boislandelle, H. (1998). Gestion des ressources humaines dans les PME, Paris : Economica, 2^e éd.
- McGrath, R.G.; Venkataraman, S. & MacMillan, I.C. (1994). «The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures», Journal of Business Venturing, Vol. 9, pp. 351-369.
- Merlant, P. (1984). «On l'appelle spin-off», Autrement – Les Héros de l'économie, No. 59 (Avril), pp. 68-73

- Miles, M.P. ; Munilla, L.S. & Covin, J.G. (2002). «The constant gardener revisited: The effect of social blackmail on the marketing concept, innovation, and entrepreneurship», Journal of Business Ethics (JBE), Vol. 41, No. 3, Part 2, pp. 287-295.
- Morris, H. & Paul, G.W. (1987). «The relationship between entrepreneurship and marketing in established firms», Journal of Business Venturing, Vol. 2, pp. 247-259.
- Morris, M.H; Davis, D.L. & Allen, J.W. (1994). «Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism», Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, pp. 65.
- Murray, J.A. (1981). «Marketing is home for the entrepreneurial process», Industrial Marketing Management, Vol. 10, pp. 93-99.
- Nielsen, R.P. (2000). «Intrapreneurship as a peaceful and ethical transition strategy toward privatization », Journal of Business Ethics, Vol. 25, No. 2, pp. 157.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The knowledge company: How Japanese companies create the dynamics of innovation, New York: Oxford Univ. Press.
- Pinchot, G. (1986). Intraprendre, Paris : Éditions d'Organisation.
- Pinchot, G. (1987). «Innovation through intrapreneuring», Research Management Vol. XXX, No.2,
- Postrel, V. (1998). The future and its enemies: The growing conflict over creativity, enterprise and progress, The Free Press, Simon & Schuster Inc.
- Prasad, L. (1993). «The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur», S.A.M. Advanced Management Journal, Vol. 58, No. 3, pp. 35.
- Pryor, A.K. & Shays, E.M. (1993). «Growing the business with intrapreneurs», Business Quarterly, Vol. 57, No. 3, pp. 42.
- Rebecca, A. (1997). «The relationship of vertical and horizontal individualism and collectivism to intrapreneurship and organizational commitment», Leadership & Organization Development Journal, Vol. 18, No. 4, pp. 179.
- Reeves, R. (1988). «L'intrapreneurship et l'entreprise de haute technologie : une nouvelle perspective», Revue Internationale de Gestion, (Septembre), pp. 73-76.
- Robinson, M. (2001). «The ten commandments of intrapreneurs», New Zealand Management, Vol. 48, No. 11, pp.95-98.
- Ross, J.E. & Unwalla, D. (1986). «Who is an Intrapreneur», Personnel, (December), pp. 45-49.

- Schindehutte, M. ; Morris, M. & Kuratko, D.F. (2000). «Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function», Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 8, No. 2, pp. 18-30.
- Sire, B. (1988). «L'essaimage : facteur d'émergence et de développement de la petite entreprise. L'exemple de la région Midi-Pyrénées», Colloque international, Environnement local : facteurs de succès ou d'échec de la petite entreprise, Montpellier, Mai.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). «Creating corporate entrepreneurship», Strategic Management Journal, Vol. 15, pp. 521-536.
- Storey, J. (1992). Management of Human Resources, London.
- Sundbo, J. (1992). «The tied entrepreneur», Creativity and Innovation Management, Vol. No. 3, pp. 109-120.
- Sundbo, J. (1996). «Balancing empowerment», Technovation, Vol. 16, No. 8, pp. 397-409.
- Sundbo, J. (1998). Innovation Theory: Three Paradigms, Cheltenham.
- Sundbo, J. (1999). «Empowerment of employees in small and medium-sized service firms», Employee Relations, Vol. 21, No. 2, pp. 105
- Takeuchi, H. & Nonaka, I. (1995). The knowledge creating company, Oxford University Press.
- Taylor, B. (2001). «From corporate governance to corporate entrepreneurship», Journal of Change Management, Vol. 2, No. 2, pp. 128-147.
- Thornberry, N. (2001). «Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron?», European Management Journal, Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.
- Torrès, O. (1999). Les PME, Paris : Flammarion, collection Dominos.
- Torrès, O. (2000). «L'entrepreneuriat face à la globalisation», in Verstraete, T. (Dir.), Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat, Paris : Éditions Management et Société (EMS), Collection Gestion en Liberté, pp. 67-88.
- Toulouse, J.-M. (1988). Entrepreneurship et gestion : opposition ou complémentarité, Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC Montréal.
- Zahra, S.A. & Garvis, D.M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility», Journal of Business Venturing, Vol. 15, pp. 469-492.

Zahra, S.A. & Pearce, J.A. II (1994). «Corporate entrepreneurship in smaller firms : the role of environment, strategy and organization», Entrepreneurship, Innovation and Change, Vol. 3, No. 1.

Zahra, S.A. (1991). «Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study», Journal of Business Venturing, Vol. 6, pp. 256-289.

Zahra, S.A., Neubam, D.O. & Huse, M. (2000). «Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems», Journal of Management, Vol. 26, No. 5, pp. 947-976.

Quelques sites Internet traitant de l'intrapreneuriat

Le site de l'intrapreneur

www.intrapreneur.com

Archives de Norman Macrae

www.normanmacrae.com/intrapreneur.html

Risk Taking for Success – The Spirit of Corporate Entrepreneurship

www.RisktakingForSuccess.com ou seulement

www.risksuccess.com

Intrapreneuring

www.intrapreneuring.com

Cabinet de conseil Pinchot & Company

www.pinchot.com