

Cet article a été publié dans *Gestion*, Vol. 29, n° 4, hiver 2005, pages 23-30.

## **Pour une typologie des comportements organisa- tionnels face à l'innovation**

Par

Brahim Allali

Cahier de recherche n° 2006-16

Novembre 2006

ISSN : 0840-853X

## **Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation**

### **RÉSUMÉ :**

Favorisé par un environnement turbulent qui a remis en cause de nombreuses pratiques de gestion et réhabilité des techniques iconoclastes, l'intrapreneuriat apparaît, pour nombre de chercheurs et de praticiens, comme la voie permettant aux organisations de retrouver leur agilité et leur capacité d'innovation. L'intrapreneuriat est assimilé à la manifestation de caractéristiques entrepreneuriales, liées en particulier à l'innovation et à la prise d'initiatives et de risques chez les salariés. Cet article fait un tour d'horizon des principaux travaux de recherche sur l'intrapreneuriat dans les organisations et propose un cadre typologique des comportements organisationnels des acteurs, cadre axé sur la mise en œuvre de l'innovation par les salariés et sur le degré d'autonomie de décision qui leur est accordée. Le texte présente les principales caractéristiques de ces types ainsi que des exemples associés à chacun de ces types, et indique que, pour réussir la mise en œuvre de pratiques intrapreneuriales, les organisations doivent instaurer un contexte favorable à l'éclosion d'initiatives innovantes et procéder à la sélection et à la formation de collaborateurs ayant un fort potentiel intrapreneurial.

# **Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation**

**Auteur :**

**Brahim Allali, Ph.D.**

Professeur  
HEC Montréal

La forme pyramidale que la plupart des grandes entreprises ont adoptée pour faciliter le fonctionnement et assurer la stabilité, la prévision et le contrôle semble devenir de plus en plus un anachronisme organisationnel. Pryor et Shays (1993 : 42, traduction libre) font remarquer que dans les organisations pyramidales, «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, Thornberry (2001) explique que plus l'entreprise croît, se bureaucratise et voit ses structures se complexifier, plus elle s'éloigne de l'innovation, de l'agilité et de la prise de risques. Or, le contexte actuel des affaires, avec pour toile de fond l'accélération des changements et la complexification des pratiques et des structures, fait prendre conscience aux décideurs du fait que leur salut réside justement dans l'innovation, l'agilité et la prise de risques.

Torrès (2000 : 67) écrit à cet égard 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 adaptée 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 P.M.E. 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 à la nouvelle donne de l'environnement dans lequel l'entreprise se meut. En gommant les frontières traditionnelles entre P.M.E. et grandes entreprises quant à l'agilité des premières et à la 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.

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 de ses effets en matière d'innovation et de créativité, les deux nouveaux credo de la concurrence globale. Carrier (2000 : 199) fait justement 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». D'aucuns,

comme Thornberry (2001), affirment même que seul l'intrapreneuriat permet aux entreprises de retrouver cette «magie» qu'elles ont perdue à cause de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques.

Toutefois, la prise de conscience de l'utilité de l'intrapreneuriat au sein de l'organisation, si elle est une condition nécessaire, ne suffit pas pour autant à dynamiser l'innovation et la créativité; encore faut-il prendre les mesures appropriées pour favoriser l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales. De même, ce ne sont pas tous les employés qui présentent les dispositions requises pour se transformer en intrapreneurs.

Cet article propose un cadre typologique des comportements organisationnels des individus dans l'optique de leur tendance intrapreneuriale en relation avec le contexte organisationnel. Nous articulons ce cadre typologique autour de deux principaux axes : le degré d'autonomie de décision dont les individus jouissent au sein de l'organisation et la mise en œuvre d'innovations comme principale manifestation intrapreneuriale. Cependant, avant d'exposer les différents types, nous rappellerons succinctement les principaux travaux de recherche dans le domaine de l'intrapreneuriat.

## Une revue de la littérature

Depuis leur entrée tonitruante dans la littérature après la publication du fameux livre de Pinchot *Intrapreneuring* en 1985<sup>1</sup>, les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat ont été utilisés sans modération dans la littérature. Hornsby *et al.* (2002) affirment que les années 1990 ont vu les chercheurs déployer des efforts sans précédent pour conduire davantage de recherches empiriques sur les activités intrapreneuriales. Ils soutiennent également que l'intrapreneuriat a été appliqué dans les organisations établies pour une multitude de raisons. Ainsi, certaines organisations l'ont adopté pour des raisons de rentabilité (Zahra, 1991), de renouvellement stratégique (Guth et Ginsberg, 1990), d'entretien de la capacité d'innovation (Baden-Fuller, 1995), d'acquisition de connaissances en vue de générer des flux de revenu dans l'avenir (McGrath *et al.*, 1994) et de succès international (Birkinshaw, 1997).

Cependant, les significations et les formes qui sont attribuées aux concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat renvoient à des phénomènes et à des pratiques souvent différents. 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 l'] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'intrapreneuriat» (Carrier, 1997 : 64). Stopford et Baden-Fuller (1994) semblent *a priori* abonder dans le sens de Carrier (1991, 1993, 1997), de Burton *et al.* (1996) et d'autres auteurs, en déplorant le manque de précision des définitions de l'intrapreneuriat, mais ils attribuent cela à la diversité des types d'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

---

<sup>1</sup> La version française du livre a été publiée en 1986 sous le titre *Intraprendre* aux Éditions d'Organisation, coll. «Forum international du management», traduction de Corinne Golding.

Hornsby *et al.* (2002) vont également dans ce sens en explicitant davantage la nuance introduite par Stopford et Baden-Fuller (1994). Ils déclarent que même lorsque le terme paraît clair, il peut prendre des formes différentes. Ils citent Schollhammer qui a distingué les intrapreneuriats administratif, opportuniste, imitatif, acquisitif et incubateur comme des formes possibles que le phénomène peut prendre dans l'organisation.

Cependant, par-delà leurs divergences, les chercheurs en intrapreneuriat semblent s'accorder sur le fait que l'intrapreneur est un employé qui fait montre de qualités et de caractéristiques entrepreneuriales au sein d'une entreprise. Bon nombre d'auteurs se sont justement limités à ce «minimum garanti». Par exemple, Beaucourt et Louart (2000) définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié ayant une conduite entrepreneuriale. Dans la même veine, Antoncic et Hisrich (2001, traduction libre) définissent l'intrapreneuriat comme étant «l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante».

La définition de Carrier (1991, 1993, 1997) ne semble pas trop s'éloigner de cette définition de base. En effet, elle voit dans l'intrapreneuriat «la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise».

La confusion sémantique devient encore plus grande quand on examine les notions semblables ou équivalentes à celles d'intrapreneur et d'intrapreneuriat. En effet, et 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 à des réalités qui ont parfois peu à voir avec l'intrapreneuriat, même dans l'acception de base que nous retenons dans cet article.

Examinons d'abord la notion d'entrepreneur. Malgré de nombreux traits communs, l'intrapreneur tel que nous l'avons défini est différent de l'entrepreneur à bien des égards. Les chercheurs ont relevé les niveaux suivants de différenciation :

- Le lieu ou le contexte d'exercice. Alors que l'intrapreneur agit au sein d'une entreprise dont il est salarié, l'entrepreneur se trouve à la tête de l'entreprise (Pinchot, 1986; d'Amboise, 1989).
- Le type de risque couru. Alors que l'entrepreneur risque ses avoirs financiers et ses biens personnels, l'intrapreneur risque, outre sa créativité et son énergie, sa crédibilité en cas d'échec.
- Le type de récompense. Cette différence est le corollaire du niveau précédent : alors que l'entrepreneur est récompensé par les profits, la récompense de l'intrapreneur échappe souvent à son contrôle et est déterminée dans la plupart des cas par l'entrepreneur.
- Le degré d'autonomie. L'entrepreneur jouit d'une autonomie quasi totale, alors que celle de l'intrapreneur est définie par son organisation.

À ces différences, Carrier (2000) ajoute le fait que «l'entrepreneur se choisit lui-même, alors que l'intrapreneur doit être choisi par l'organisation».

À côté de la notion d'entrepreneuriat, celle de «entrepreneuriat corporatif» (*corporate entrepreneurship*) est une des notions qui prêtent le plus à confusion. Ainsi, pour de nombreux

auteurs, entrepreneuriat corporatif ne serait pas synonyme d'intrapreneuriat mais ferait plutôt référence à un phénomène plus hétéroclite et multidimensionnel dont l'intrapreneuriat ne constitue que l'une des facettes. Thornberry (2001), par exemple, distingue, dans la notion de entrepreneuriat corporatif, entre «création de nouvelles unités» (*corporate venturing*), qui renvoie à la création d'une affaire à l'intérieur de l'autre, et «intrapreneuriat», qui consiste 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 composantes de l'entrepreneuriat corporatif. D'autres auteurs, comme Guth et Ginsberg (1990), Chung et Gibbons (1997), Stopford et Baden-Fuller (1994) et Taylor (2001), vont dans un sens similaire.

D'autres notions sont également utilisées dans la littérature comme partiellement ou totalement synonymes de l'intrapreneuriat et de l'intrapreneur. C'est le cas des notions de «quasi-entrepreneur», d'«entrepreneur salarié», de «salarial dynamique» (Beaucourt et Louart, 2000), de «para-subordonné» (Lebaube, 1999), de «champion» ou de «champion de projet»<sup>2</sup> de «preneur de risque interne à l'entreprise» (Ball, 1990), etc.

Sur le plan épistémologique, Carrier (1993 : 2) fait remarquer «l'absence d'un nombre significatif de recherches empiriques menées de façon systématique sur le phénomène [intrapreneurial et que] bien qu'abondante, la documentation sur l'intrapreneuriat nous permet difficilement d'en esquisser une vision claire et 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». En effet, 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 (Haskins et Williams, 1987). Ainsi, la plupart des travaux de recherche se sont focalisés sur l'un ou l'autre de ces aspects au détriment d'une vision globale de la dynamique intrapreneuriale. Pinchot (1986), Haskins et Williams (1987), Filion (1989, 1999, 2002) et Carrier (1992, 1993) se sont par exemple intéressés à l'étude des processus intrapreneuriaux. Ross et Unwalla (1986), Carbone (1986), Bordeaux (1987), Lombardi (1990), Stopford et Baden-Fuller (1994), Morris *et al.* (1994) mais également Pinchot (1986) et Filion (1999, 2002) se sont concentrés sur l'étude des attributs psychologiques et des profils intrapreneuriaux. Les travaux d'autres auteurs comme Lessem (1987), Reeves (1988) et aussi Pinchot (1986) et Filion (1989, 1999, 2002) ont porté davantage sur l'analyse des fonctions des intrapreneurs.

Bien que ces deux derniers courants mettent l'accent sur l'individu, peu nombreux sont les auteurs qui distinguent entre l'employé et le gestionnaire ou décideur. Ball (1990), Carrier (1992), Pryor et Shays (1993), Sundbo (1999), Hornsby *et al.* (2002) de même que Taylor (2001) sont parmi ceux qui introduisent cette distinction dans leurs travaux.

La typologie que nous proposons dans cet article fait écho à l'initiative de Stopford et Baden-Fuller (1994) et d'autres auteurs qui ont appelé à déterminer différents types intrapreneuriaux au sein des organisations. Elle a pour objectif d'affiner la distinction entre les différents types de comportements au sein de l'organisation sur la base de deux dimensions principales : l'autonomie

---

<sup>2</sup> Voir Lee et Zemke (1985), Finch (1985), Ellis (1985), Robinson (2001).

de décision et la mise en œuvre de l'innovation. De même, cette typologie tire une ligne de démarcation entre l'employé et le décideur en introduisant un second niveau typologique. Elle prend également en considération deux types de design organisationnel : le design mécaniste et le design organiste (Hellriegel et Slocum, 2004).

Soulignons cependant que, bien que fondée sur les différentes études et recherches menées dans des entreprises canadiennes et marocaines (Allali, 2003), la typologie que nous présentons ici est avant tout d'ordre conceptuel. Des études empiriques sont nécessaires pour la vérifier et l'enrichir.

## **Une typologie des comportements organisationnels**

Nous avons mentionné précédemment que la seule prise de conscience de l'importance de l'intrapreneuriat était une condition nécessaire mais non suffisante pour voir s'éclorre de véritables initiatives intrapreneuriales et qu'il était nécessaire d'avoir un contexte organisationnel favorable. De même, nous avons constaté à travers nos nombreuses études sur les comportements organisationnels au sein d'entreprises canadiennes et marocaines que les dispositions intrapreneuriales variaient en fonction des individus au sein de l'organisation<sup>3</sup>. Dans cette partie, nous présenterons les principaux facteurs d'émergence qui nous semblent les plus importants, avant de décrire les différents types de comportements organisationnels.

### **Les facteurs d'émergence**

Bon nombre d'auteurs s'entendent sur la nécessité de mettre en place un contexte incitant à l'intrapreneuriat au sein des organisations pour encourager les employés à intraprendre sans crainte de représailles en cas d'échec. Ainsi, 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 de rencontres entre les générateurs d'idées et les promoteurs pour faciliter la concrétisation des initiatives intrapreneuriales. Pryor et Shays (1993) proposent, pour leur part, un processus en neuf étapes pour réussir l'implantation d'un environnement intrapreneurial. 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 et une philosophie «entrepreneuriale» faisant partie intégrante de la culture élargie de l'organisation et des principes de fonctionnement. Cependant, le niveau d'intrapreneuriat est influencé, selon lui, par trois variables clés : l'individu, l'organisation et l'environnement externe. En effet, le type d'environnement externe dans lequel l'entreprise se meut conditionne, du moins dans une certaine mesure, la mise en place par l'organisation d'un contexte organisationnel interne motivant pour inciter les employés à intraprendre. Ces derniers doivent toutefois présenter des traits de caractère susceptibles d'interagir avec ce contexte incitatif pour intraprendre.

Nous supposons à l'égard de ce qui précède que trois facteurs majeurs déterminent l'éclosion ou non d'intrapreneurs dans les organisations, à savoir le type de design organisationnel, le degré d'autonomie de décision accordée par l'entreprise à ses employés et, enfin, la disposition de ces

---

<sup>3</sup> Ces études avaient cependant d'autres objectifs de recherche que les comportements organisationnels des individus.

derniers à mettre en œuvre des innovations. Le choix de ces trois dimensions ne suppose aucunement l'exclusion d'autres paramètres de type organisationnel d'influence sur l'intrapreneuriat, comme les questions de la rémunération et des récompenses, ou de type personnel, comme la capacité créative des individus. Nous supposons néanmoins que, toutes choses égales d'ailleurs, le design organisationnel, l'autonomie décisionnelle et la mise en œuvre d'innovations semblent être les facteurs d'émergence les plus importants. Qui plus est, nous entendons le design organisationnel dans un sens assez large englobant d'autres facteurs liés à l'environnement interne, comme l'existence d'un dispositif de récompense des initiatives ou l'absence de facteurs de blocage administratif.

### *Le type de design organisationnel*

Il existe de nombreuses typologies des designs et des formes organisationnels dans la littérature. Nous retenons ici celle de Hellriegel et Slocum (2004) en raison de sa simplicité. En effet, cette typologie distingue entre deux principaux designs organisationnels : le design mécaniste et le design organiste. Le design mécaniste se caractérise par son grand formalisme, sa définition stricte des fonctions, sa rigidité hiérarchique, son grand conformisme et son organisation souvent de type pyramidal. Ce design est généralement adopté par les entreprises évoluant dans des environnements relativement stables. Le design organiste est à l'opposé du premier : la relative instabilité de l'environnement fait que l'on préfère la flexibilité au formalisme et à la rigidité. Les fonctions sont définies uniquement dans leurs grandes lignes, et ainsi de suite. Il va de soi que les organisations ayant un design organiste sont plus enclines et, souvent aussi, plus contraintes à innover que celles qui adoptent un design mécaniste.

### *Le degré d'autonomie de décision*

Carrier (1997, 2000) a montré que le degré d'autonomie est un facteur important de différenciation entre l'entrepreneur et l'intrapreneur et que, dans le contexte de la P.M.E., l'intrapreneur aspire davantage à une plus grande autonomie qu'à un niveau élevé de rémunération. Qui plus est, la plupart des études citées dans la revue précédente de la littérature insistent sur l'importance de l'autonomie pour favoriser l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales.

Cependant, l'autonomie ainsi attribuée à travers différents mécanismes quels qu'ils soient (délégation, responsabilisation, contrat par objectifs, etc.) peut varier quant à son importance d'une organisation à une autre. Sundbo (1992, 1996, 1999), par exemple, qui utilise le concept de responsabilisation (*empowerment*) introduit par Kanter (1983) pour aborder la question de l'intrapreneuriat, définit ce dernier comme un acte d'équilibrage. En effet, la direction délègue le pouvoir aux employés pour leur permettre de proposer des idées, mais elle maintient un pouvoir de contrôle sur le processus d'innovation pour éviter la perte de ressources et les 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.

Dans le schéma 1, on distingue deux niveaux extrêmes d'autonomie : une autonomie élevée et une autonomie faible. Il s'agit bien entendu d'un continuum pouvant être gradué en fonction du degré d'autonomie attribuée au sein de l'organisation. On distingue également l'employé et le décideur, le premier ne disposant généralement pas d'une grande autonomie décisionnelle. Il peut



cependant se voir déléguer certaines décisions à prendre, mais sa marge de manœuvre reste habituellement limitée. Si cette dernière est importante, il devient alors décideur.

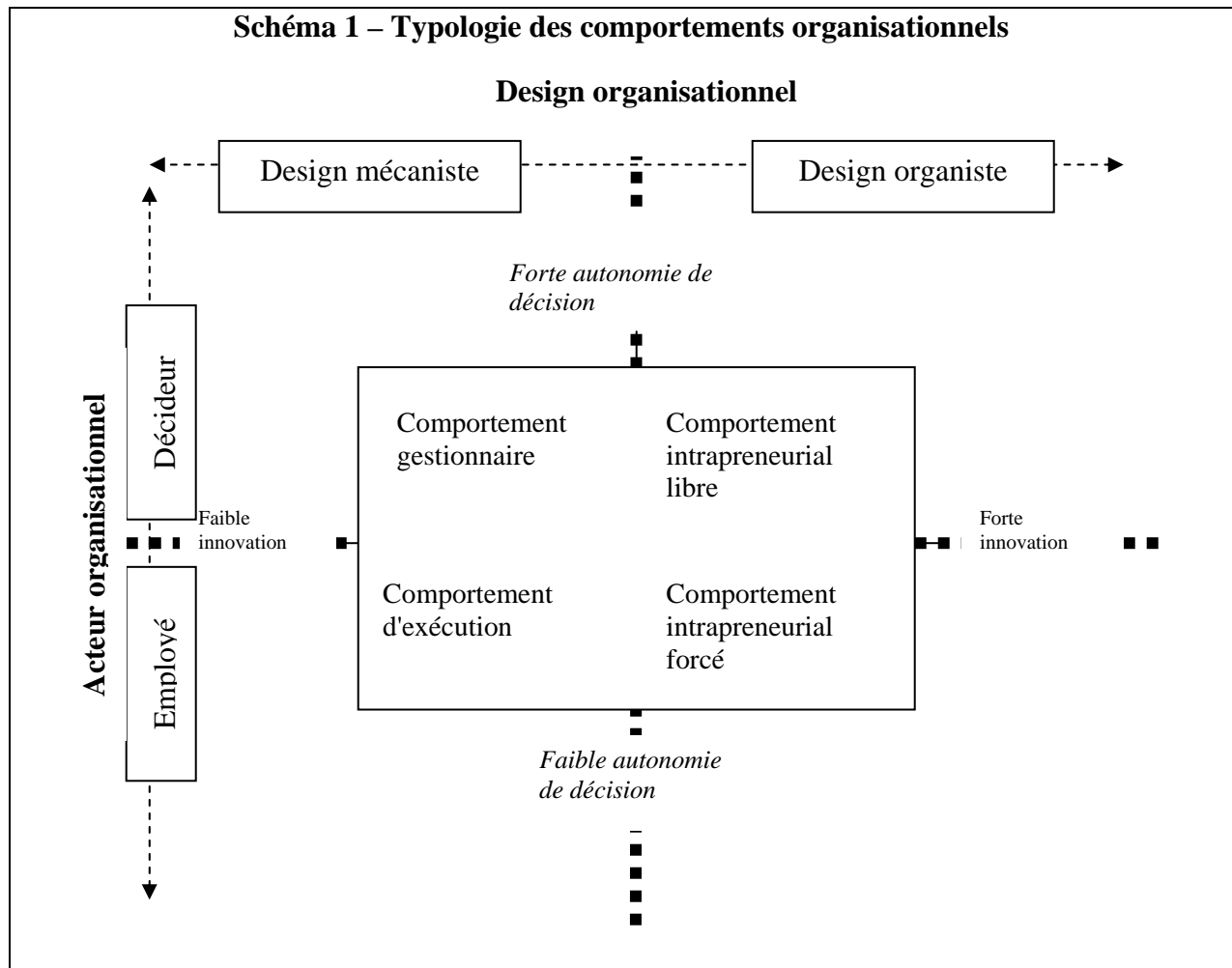
### *Les dispositions pour mettre en œuvre des innovations*

Dans un environnement où existe l'autonomie de décision, les salariés sont censés prendre des initiatives et, partant, des risques. Toutefois, même dans un contexte d'autonomie totale et d'absence de sanctions en cas d'échec, ce ne sont pas tous les salariés qui intraprendront. Certains d'entre eux sont en effet disposés à le faire même faute d'autonomie, alors que d'autres préféreraient la quiétude d'un emploi strictement encadré. Dans le cadre typologique du schéma 1, on distingue deux niveaux opposés de mise en œuvre d'innovations : un niveau de forte innovation et un niveau de faible innovation.

Là également, les travaux de recherche font de ce facteur un élément majeur de distinction entre l'intrapreneur et l'entrepreneur (Prasad, 1993; Carrier, 1997, 2000).

### **Les types de comportements organisationnels**

Sur la base du type de design organisationnel, du degré d'autonomie de décision prévalant au sein de l'organisation et des dispositions des individus à mettre en œuvre des innovations, il est possible de distinguer quatre types de comportements organisationnels (schéma 1). Deux de ces types correspondent à la définition de base de l'intrapreneur telle qu'elle ressort de la revue de la littérature, tandis que les deux autres sont davantage des types classiques de salariés exécutant leurs tâches suivant la description formelle ou non de leur emploi. Nous qualifions les deux premiers types de «comportements innovants» et les deux autres de «comportements conformistes».



### *Les comportements innovants*

Les types de comportements inclus dans les deux quadrants de droite du schéma renvoient à des comportements innovants (ou intrapreneuriaux). Le premier type, le comportement intrapreneurial libre, correspond au cas idéal d'intrapreneuriat où le design organisationnel mis en place est suffisamment flexible et où l'entreprise accorde suffisamment d'autonomie de décision à ses salariés qui en profitent pour innover de façon marquée. Le second type, le comportement intrapreneurial forcé, caractérise les entreprises où le design organisationnel est suffisamment flexible mais où le pouvoir décisionnel est relativement centralisé. Néanmoins, malgré la faible autonomie de décision dont ils disposent, les employés innover de façon importante.

**Le comportement intrapreneurial libre.** L'intrapreneur libre correspond au cas idéal où se rencontrent un environnement favorable à l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales et des dispositions personnelles à l'initiative et à la mise en œuvre d'innovations. Les intrapreneurs libres gèrent de véritables «intraprises» au sens où l'entend Pinchot (1986) et sont, à bien des égards, proches des entrepreneurs. Cette catégorie comprend les intrapreneurs capables de faire la différence au sein des organisations. Les avantages que leur offre le fait d'évoluer dans des

organisations structurées d'une manière «organiste» disposant des ressources nécessaires les empêchent souvent de se mettre à leur compte. D'un autre côté, ne manquant pas du sens de l'initiative, ils n'aiment pas la routine et vénèrent le changement.

#### **Exemple 1**

*Biochimiste de formation, L.M. est cadre dans une entreprise québécoise qui ensache le thé et la tisane pour le marché local. L'instabilité de l'environnement et l'acharnement de la concurrence ont contraint l'entreprise à abandonner son design mécaniste par fonction au profit d'un design organiste par produit où les salariés ont été encouragés à prendre des initiatives. Après quelques discussions avec les distributeurs et certains de ses amis, L.M. a préparé de nouvelles infusions à base de plantes médicinales et aromatiques. Les tests effectués chez les distributeurs ont été concluants et les nouvelles infusions ont connu un grand succès aussi bien au Canada qu'à l'exportation. Il continue aujourd'hui de créer de nouveaux produits avec le soutien inconditionnel de son employeur.*

**Le comportement intrapreneurial forcé.** À l'opposé de l'intrapreneur libre, l'intrapreneur forcé n'a pas les coudées franches du fait qu'il évolue dans un contexte décisionnel qui lui laisse peu d'autonomie. Cependant, il n'arrive pas à juguler sa créativité et son sens de l'initiative – peut-être ne le veut-il pas – en raison à la fois de ses dispositions personnelles et de la flexibilité du design organisationnel. Cela l'amène à se lancer dans des projets intrapreneuriaux importants et à outrepasser souvent sa description de tâches (troisième commandement de Pinchot, 1986). Il apprécie généralement l'anonymat tant et aussi longtemps que ses projets n'ont pas abouti. L'échec signifie souvent pour lui son départ de l'entreprise. Qu'à cela ne tienne, l'intrapreneur forcé s'attend tous les jours à être renvoyé conformément au premier commandement de Pinchot (1986). Fatigués du peu d'autonomie dont ils disposent, les intrapreneurs forcés ne restent pas longtemps dans leurs entreprises. Ils finissent souvent par être recrutés ou par aller travailler dans une organisation où ils auront plus de liberté décisionnelle.

#### **Exemple 2**

*J.T. est comptable dans une entreprise de location de chariots élévateurs. Constatant que les frais de maintenance du parc de chariots s'élèvent constamment, J.T. a procédé à une analyse minutieuse des dossiers des différents chariots. Comme cela ne fait pas partie de ses fonctions, elle a dû travailler en secret de longues heures le soir et les fins de semaine. Après plusieurs semaines de travail acharné, elle a pu concevoir un logiciel qui permet de suivre les coûts de maintenance et de déterminer le moment où le remplacement d'un chariot élévateur devient plus économique que sa maintenance. Dès la première année, le nouveau logiciel a amené l'entreprise à économiser plusieurs milliers de dollars. Cependant, deux années plus tard, J.T., qui ne cessait de se plaindre du peu d'autonomie que son travail lui donne, a quitté l'entreprise pour se mettre à son compte. Elle gère aujourd'hui une P.M.E. prospère de maintenance du matériel de transport qui offre ses services à de nombreuses entreprises québécoises.*

#### *Les comportements conformistes*

On distingue deux types de comportements organisationnels qui échappent à notre définition de base de l'intrapreneuriat comme étant la manifestation de caractéristiques entrepreneuriales chez des salariés. Cela ne veut aucunement dire, cependant, que les manifestations intrapreneuriales

soient en réalité plus fréquentes que les comportements d'exécution. C'est probablement même le contraire. En effet, nos séjours en entreprise aussi bien au Maroc qu'au Canada dans le cadre de nos recherches antérieures nous ont conduit, bien que l'intrapreneuriat n'ait pas été notre sujet de thèse, à constater que les comportements conformistes sont beaucoup plus fréquents que les comportements intrapreneuriaux ou innovants. Les comportements conformistes se subdivisent en deux types : le comportement gestionnaire et le comportement d'exécution.

**Le comportement gestionnaire.** Le gestionnaire évolue dans un environnement interne qui, même s'il est formaliste et relativement rigide, lui laisse *a priori* suffisamment d'autonomie de décision pour intraprendre. Malgré cette liberté d'action, il a du mal à s'éloigner de sa description de tâches et innove rarement et faiblement. Quand il innove, ces innovations se limitent souvent à des améliorations mineures basées sur ce qui existe déjà. Le gestionnaire cherche généralement la sécurité et la stabilité, et il se sent menacé quand il sort de son «fief». Il préfère s'en tenir à ce qui lui a été prescrit de faire et gérer<sup>4</sup> plutôt que d'innover de façon importante, d'explorer de nouvelles façons de faire et de prendre des initiatives audacieuses.

#### **Exemple 3**

*A.C. est directrice technique dans une fonderie québécoise. Depuis sa nomination cinq ans plus tôt, elle fait pratiquement le même travail routinier tous les jours. Cette routine est rompue seulement quand une machine tombe en panne. Évoluant dans un environnement relativement stable, A.C. estime qu'elle n'a rien à craindre tant que «la machine tourne» et que le travail est réalisé suivant les spécifications précisées dans le manuel des procédures. Pourtant, sa fonction lui donne les pleins pouvoirs pour apporter les changements qu'elle juge nécessaires.*

**Le comportement d'exécution.** L'exécutant se trouve exactement à sa place. En effet, non seulement le degré d'autonomie de décision dont il jouit est faible, mais également le design organisationnel est trop rigide pour favoriser la prise d'initiatives, ce qui inhibe toute tentative pour mettre en œuvre des innovations. Dans un contexte pareil, l'exécutant préfère s'en tenir scrupuleusement à sa description de tâches et il se sent en sécurité tant et aussi longtemps qu'il reste dans le cadre qui lui a été tracé.

#### **Exemple 4**

*D.N. est employé dans une entreprise montréalaise d'assemblage de meubles en kit. Il passe la journée entière à appuyer sur la pédale qui actionne une grosse machine hydraulique d'agrafage de cartons d'emballage. Il fait ce travail pour lequel il a été recruté depuis maintenant trois ans. Plusieurs des employés qui travaillaient avec lui au début ont quitté l'entreprise parce que les responsables refusaient de les muter dans d'autres postes plus intéressants. D.N., lui, se plaît bien dans son travail et ne veut pas en changer.*

---

<sup>4</sup> D'où le nom que nous lui donnons de gestionnaire.

## **Discussion et conclusion**

Quelle peut être l'utilité de cette typologie? D'abord, dans la littérature, les intrapreneurs sont le plus souvent présentés comme une population homogène, ainsi d'ailleurs que sont présentés les entrepreneurs. Or, l'expérience nous montre qu'il existe différents degrés d'intrapreneuriat. Ces degrés variant en fonction du contexte organisationnel et des dispositions des personnes pour mettre en œuvre des innovations, il s'avère de la plus haute importance de savoir comment dynamiser les pratiques intrapreneuriales au sein des organisations. Les enseignements majeurs suivants nous semblent s'imposer à cet égard.

### **La mise en place d'un contexte intrapreneurial propice**

Jusqu'ici, nous avons insisté sur l'octroi d'une autonomie élevée de décision et la mise en place d'un design organisationnel organiste comme conditions de mise en place d'un contexte propice à l'innovation. Cependant, si nous entendons l'autonomie dans un sens très proche de la notion de responsabilisation bien connue dans le domaine du comportement organisationnel, celle de design organisationnel est plus englobante. En effet, la mise en place d'un design organiste ne se décrète pas à coups de notes de service et de mémorandums. Il résulte plutôt de la restructuration de l'entreprise de manière à éviter la bureaucratisation et la centralisation des pouvoirs. Il résulte également de la mise en place d'un dispositif de récompense motivant, de formation et d'assistance, d'aménagement d'espaces procurant l'anonymat nécessaire à la réalisation des projets, de l'accès au financement nécessaire, de la protection contre les conséquences de l'échec, etc.

### **La sélection des individus ayant un potentiel intrapreneurial**

Quand l'entreprise cherche à innover et à augmenter son agilité à travers l'intrapreneuriat, elle doit, outre les changements organisationnels enclenchés par un engagement irrévocable des dirigeants, sélectionner ses salariés sur la base de leur sens de l'initiative et de la prise de risques. Cela doit cependant caractériser tout le monde au sein de l'entreprise, de la haute direction à l'ouvrier. Il serait inutile, par exemple, de recruter des salariés innovants si les responsables sont conformistes à outrance.

Toutefois, pour les entreprises existantes qui passent à un mode de gestion et d'organisation intrapreneurial, il n'est souvent pas possible ni d'ailleurs souhaitable de se départir des salariés gestionnaires et/ou exécutants. Dans un cas pareil, il serait sage de les associer à des chefs de projets plus intrapreneurs de manière à leur confier des tâches à exécuter au sein des unités dirigées par ces intrapreneurs. Qui plus est, les comportements évoluent. Ainsi, un salarié ayant un comportement gestionnaire ou encore un comportement exécutant, selon le sens qui a été donné à ces deux mots, pourrait bien développer son penchant intrapreneurial s'il évolue dans un contexte favorable à l'innovation.

Nos propos indiquent également que la reconnaissance des différents types de comportement aide l'entreprise à déterminer quels salariés seraient les plus disposés à mettre en œuvre des innovations, lesquels seraient de bons candidats à l'essaimage et lesquels devraient être incités à innover à travers une formation, un système de récompenses, etc.

## **La cohérence entre le type d'environnement, le design et le type de salariés au sein de l'organisation**

Notre typologie montre que, dans un environnement instable, l'entreprise a intérêt à adopter un design organisationnel flexible et à responsabiliser ses salariés pour qu'ils puissent prendre des initiatives innovantes. Encore faut-il que ces salariés aient les dispositions et la latitude nécessaires pour mettre en œuvre des innovations.

### **La formation des intrapreneurs**

Il faut reconnaître que le système éducatif reste largement un système qui forme des conformistes. Il est grand temps de songer à former des gens capables de contribuer à l'adaptation de leurs organisations aux changements de l'environnement, de les prévoir et même de les provoquer à travers la mise en œuvre d'innovations. La reconnaissance des types de comportement pourrait cibler les salariés qui auraient intérêt à bénéficier d'une formation de mise à niveau à cet égard.

En définitive, nous avons essayé dans cet article d'attirer l'attention sur le fait que, pour dynamiser l'intrapreneuriat au sein des organisations, il est nécessaire à la fois de mettre en place un contexte organisationnel propice et de sélectionner des salariés ayant un potentiel intrapreneurial<sup>5</sup> ou, au besoin, de les former pour les inciter à innover davantage. Nous avons également souligné la diversité des profils intrapreneuriaux et montré que certains types conviennent mieux à certaines configurations organisationnelles que d'autres. Il reste que, même si cette typologie est basée sur notre longue expérience dans le domaine des comportements organisationnels, sa valeur ne saurait être confirmée qu'à travers des études empiriques. C'est justement ce que nous nous proposons de faire dans un proche avenir.

---

<sup>5</sup> L'idéal serait en effet qu'il n'y ait que des intrapreneurs libres, soit des individus naturellement enclins à prendre des initiatives innovantes, évoluant dans un environnement organisationnel qui leur confère toute la latitude pour ce faire. Cependant, comme l'innovation se manifeste sous différentes formes nécessitant la mise en place de processus différents, les autres types de comportement sont également nécessaires au sein de l'organisation.

## Références

- Allali, B. (2003), *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, thèse de doctorat en administration, Université de Montréal, HEC Montréal.
- Antoncic, B., Hisrich, R.D. (2001), «Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation», *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, n° 5, p. 495.
- Baden-Fuller, C. (1995), «Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research», *British Journal of Management*, numéro spécial, Vol. 6, p. S3-S16.
- Ball, L. (1990), «Take charge: Be an intrapreneur», *Personnel Journal*, Vol. 69, n° 8, p. 40-44.
- Beaucourt, C., Louart, P. (2000), «Des entrepreneurs dans les franges du salariat», dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, coll. «Gestion en liberté», p. 211-228.
- Birkinshaw, J. (1997), «Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, p. 207-229.
- Bordeaux, D.B. (1987), «Entrepreneurship», *Manage*, Vol. 39, n° 1, p. 2-4.
- Burton, 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, n° 3, p. 68-85.
- Carbone, T.C. (1986), «The making of a Maverick», *Management World*, Vol. 15, n° 5, p. 32-33.
- Carrier, C. (1991), «Intrapreneurship et PME», *Gestion*, Vol. 16, n° 4, p. 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*, Cahier de recherche n° 93-09, Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.
- Carrier, C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec, coll. «PME et intrapreneuriat».
- Carrier, C. (2000), «L'intrapreneuriat : à la recherche de complices innovants et entreprenants», dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, coll. «Gestion en liberté», p. 199-210.

- Chung, L.H., Gibbons, P.T. (1997), «Corporate entrepreneurship: The role of ideology and social capital», *Group & Organization Management*, Vol. 22, n° 1, p. 10-30.
- D'Amboise, G. (1989), «Pour des entrepreneurs entreprenants», dans *Les Actes du Colloque de la Fondation de l'entrepreneurship*, Montréal.
- Ellis, J. (1985), «Starting a small business inside a big one», *Money*, Vol. 14, n° 6, p. 85-90.
- Filion, L.J. (1989), «L'intrapreneur : un visionnant», *Revue internationale des petites et moyennes organisations*, Vol. 5, n° 1, p. 22-33.
- Filion, L.J. (1999), *D'employés à intrapreneurs*, Cahier de recherche n° 99-03, Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.
- Filion, L.J. (2002), «From employees to intrapreneurs», dans Liang, T.W. (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship*, Prentice Hall, p. 158-178.
- Finch, P. (1985), «Intrapreneurism: New hope for new business», *Business Marketing*, Vol. 70, n° 7, p. 32-40.
- Gosselin, A. (1988), «La revitalisation et la transformation des organisations : un nouveau défi pour la GRH», *Gestion*, (février), p. 36-42.
- Guth, W.D., Ginsberg, A. (1990), «Corporate Entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, numéro spécial, p. 5-15.
- Haskins, G., Williams, R. (1987), «Intrapreneurship in action», *The Economist Intelligence Unit (EIU)*, rapport spécial n° 1099, p. 40-46.
- Hellriegel, D., Slocum Jr., J.W. (2004), *Organizational Behavior*, 10<sup>e</sup> éd., Thompson-South-Western, 2004.
- 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, p. 253-273.
- Kanter, R.M. (1983), *The Change Masters*, Simon & Schuster.
- 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, n° 2, p. 27-41.
- Lessem, R. (1987), *Intrapreneurship: How to be an Enterprising Individual in a Successful Business*, Wilswood House.



- Lombardi, D.N. (1990), «Intrapreneurial constituency management: A success profile», *Hospital Materiel Management Quarterly*, Vol. 11, n° 4, p. 26.
- 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, p. 351-369.
- 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, n° 1, p. 65.
- Pinchot, G. (1986), *Intraprendre*, Les Éditions d'Organisation.
- Prasad, L. (1993), «The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur», *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 58, n° 3, p. 35.
- Pryor, A.K., Shays, E.M. (1993), «Growing the business with intrapreneurs», *Business Quarterly*, Vol. 57, n° 3, p. 42.
- Reeves, R. (1988), «L'intrapreneurship et l'entreprise de haute technologie : une nouvelle perspective», *Gestion*, (septembre), p. 73-76.
- Robinson, M. (2001), «The ten commandments of intrapreneurs», *New Zealand Management*, Vol. 48, n° 11, p. 95-98.
- Ross, J.E., Unwalla, D. (1986), «Who is an intrapreneur?», *Personnel*, (décembre), p. 45-49.
- Stopford, J.M., Baden-Fuller, C.W.F. (1994), «Creating corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, p. 521-536.
- Sundbo, J. (1992), «The tied entrepreneur», *Creativity and Innovation Management*, n° 3, p. 109-120.
- Sundbo, J. (1996), «Balancing empowerment», *Technovation*, Vol. 16, n° 8, p. 397-409.
- Sundbo, J. (1999), «Empowerment of employees in small and medium-sized service firms», *Employee Relations*, Vol. 21, n° 2, p. 105.
- Taylor, B. (2001), «From corporate governance to corporate entrepreneurship», *Journal of Change Management*, Vol. 2, n° 2, p. 128-147.
- Thornberry, N. (2001), «Corporate entrepreneurship: Antidote or oxymoron?», *European Management Journal*, Vol. 19, n° 5, p. 526-533.

Torrès, O. (2000), «L'entrepreneuriat face à la globalisation», dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, coll. «Gestion en liberté», p. 67-88.

Toulouse, J.-M. (1988), *Entrepreneurship et gestion : opposition ou complémentarité*, Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, HEC Montréal.

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