

VERS UNE GRILLE DE LECTURE DES PRATIQUES D'ENTREPRISES EN MATIÈRE D'INTRAPRENEURIAT

Olivier LISEIN*
Julie DEGRÉ†

Communication présentée aux 3èmes Journées Georges Doriot
« L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »
4 et 5 Mars 2010 - Caen - France

Résumé

Alors qu'il est reconnu comme étant un vecteur potentiel d'innovations stratégiques pour les entreprises capables de s'en saisir, et qu'il est d'ailleurs à cette fin fortement valorisé par certaines firmes, l'intrapreneuriat reste encore un concept relativement méconnu. Peu de choses semblent aujourd'hui validées empiriquement dans la littérature sur ses éléments constitutifs, sur les dispositifs intrapreneuriaux ciblés par les entreprises ainsi que sur les facteurs susceptibles de favoriser des comportements d'intrapreneurs de la part des salariés. Notre communication entend répondre en partie à ces manquements, en proposant une exploration empirique des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat. Plus précisément, notre propos, élaboré à partir d'une démarche exploratoire reposant sur dix-sept études de cas d'entreprises réputées recourir à l'intrapreneuriat, vise à cerner plus en avant la nature intrinsèque des stratégies intrapreneuriales développées par les entreprises au travers de différentes dimensions clés. Celles-ci, générées par induction, nous permettent de caractériser des approches contrastées de l'intrapreneuriat au sein des firmes étudiées et d'en proposer un essai de typologie au travers d'une grille de lecture novatrice.

Mots Clés : intrapreneuriat, innovation, pratiques, dispositifs, stratégie, typologie.

Introduction

A l'heure où l'environnement économique et concurrentiel dans lequel se situent désormais la plupart des entreprises se veut de plus en plus turbulent, la question de l'innovation revêt une importance sans cesse plus prégnante. Elle est ainsi vue par les dirigeants d'entreprises comme un moyen de répondre au caractère instable et volatile de leur environnement (compétitivité accrue, changement technologique rapide, souci des clients de recevoir davantage d'attentions dans des délais de plus en plus restreints, gestion de partenariats complexes, nouvelles formes d'organisation, etc.) ainsi que comme une solution à la remise en cause récurrente de leurs avantages compétitifs (Florice et Michela, 2007).

Dans ce cadre, l'intrapreneuriat apparaît constituer une véritable opportunité de renouveler l'innovation stratégique au travers d'une optique novatrice. Concept assimilé à « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'em-

ployés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise » (Carrier, 1996), l'intrapreneuriat vise à mobiliser les idées et les compétences de tout ou partie des salariés en vue de développer et de concrétiser des innovations - offre de nouveaux produits/services, investigation de nouveaux marchés, etc. (Eesley et Longenecker, 2006) - et d'enclencher ainsi le renouvellement stratégique de la firme (Zahra, 1996). Telle est la vision que défendent notamment Eesley et Longenecker (2006), qui voient en l'intrapreneuriat « the practice of creating new business products and opportunities in an organization through proactive empowerment ».

Toutefois, alors qu'il est reconnu comme étant un vecteur potentiel d'innovations stratégiques pour les entreprises capables de s'en saisir, et qu'il est d'ailleurs à cette fin fortement valorisé par certaines firmes, l'intrapreneuriat reste encore un concept relativement méconnu. Peu de choses semblent aujourd'hui validées empiriquement dans la littérature sur ses éléments constitutifs, sur les comportements

*HEC - École de Gestion de l'Université de Liège - o.lisein@ulg.ac.be

†HEC - École de Gestion de l'Université de Liège - jdegre@ulg.ac.be

et les dispositifs intrapreneuriaux ciblés par les entreprises, sur les facteurs contextuels susceptibles de favoriser de tels comportements d'intrapreneurs ainsi que sur leurs impacts concrets, notamment en termes d'attitude et d'implication des travailleurs.

Notre communication entend répondre en partie à ces manquements, en proposant une exploration empirique des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat. Plus précisément, notre propos, élaboré à partir d'une démarche exploratoire et compréhensive reposant sur dix-sept études de cas d'entreprises réputées recourir à l'intrapreneuriat, vise à cerner plus en avant la nature intrinsèque des stratégies intrapreneuriales développées par les entreprises au travers de différentes dimensions clés. Celles-ci, générées par induction, nous permettent de caractériser des approches contrastées de l'intrapreneuriat au sein des firmes étudiées et d'en proposer un essai de typologie au travers d'une grille de lecture novatrice.

Pour ce faire, nous positionnons dans un premier temps le contexte théorique de notre démarche réflexive, en mettant en avant les différentes définitions, les principaux enjeux et les multiples modes de structurations possibles de l'intrapreneuriat. L'analyse transversale de nos dix-sept études de cas nous permet ensuite d'appréhender différents critères clés de différenciation et de caractérisation des approches de l'intrapreneuriat retenues par les dirigeants des firmes étudiées. Capitalisant ces réflexions, nous discutons in fine, à la lumière de la grille de lecture proposée à partir de nos résultats empiriques, les relations d'influence potentielle qui existent entre les variables identifiées et les optiques stratégiques privilégiées par les entreprises en matière d'intrapreneuriat.

L'intrapreneuriat : un concept multiple

La notion d'intrapreneuriat fait l'objet de multiples définitions dans la littérature, ce qui conduit d'ailleurs plusieurs auteurs à qualifier ce concept de multi-dimensionnel et de polysémique (Carrier, 1994 ; Antoncic et Hisrich, 2003). Sous un angle historique, il semble que la notion d'intrapreneur ait été pour la première fois avancée par Pinchot en 1985 : pour lui, l'intrapreneuriat traduit, d'une façon assez généraliste, l'idée d' « entreprendre au sein d'une société ». Sachant que les entreprises sont tenues d'innover pour survivre, la meilleure méthode consisterait à ses yeux à encourager les salariés - et plus encore ceux qui disposent d'un esprit créatif - à devenir des entrepreneurs au sein même

de l'entreprise, en leur confiant pour ce faire la liberté et les ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets.

Cette approche suggérée par Pinchot (1985) semble être largement reprise par d'autres auteurs. Ainsi, par exemple, Antoncic et Hisrich (2003), dans leur tentative de clarifier le concept d'intrapreneuriat, considèrent celui-ci comme l'existence d'entrepreneuriat à l'intérieur même d'une organisation. Pour Sundbo (1997), l'intrapreneuriat renvoie à la génération d'idées par les membres du personnel, qui jouent de ce fait un rôle actif, et particulièrement important, dans les phases initiales des processus d'innovation des entreprises. Idée que partagent et prolongent Seshadri et Tripathy (2006), pour qui il existe une relation forte entre l'innovation et les comportements intrapreneuriaux que manifestent des salariés. Ceux-ci, que Seshadri et Tripathy (2006) assimilent à des intrapreneurs, favorisent, par leurs facultés et leurs aptitudes à générer et à concrétiser des idées innovantes, la créativité au sein des entreprises et participent à son développement stratégique.

Notons à cet égard que si certains auteurs assimilent l'intrapreneuriat avant tout à l'action d'une personnalité intrapreneuriale qui prend une initiative innovante au sein de l'entreprise (Pinchot et Pellman, 1999), d'autres le perçoivent davantage comme une action collective menée par des petites unités ou des équipes restreintes d'individus, situées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (Toftoy et Chatterjee, 2004). Cette nuance est notamment induite par Amo et Kolvereid (2005), qui proposent de distinguer la notion d'intrapreneurship de celle de corporate entrepreneurship : là où la première refléterait l'initiative tout à fait personnelle d'un employé - avec les risques de décalage par rapport à la ligne stratégique de l'entreprise que cela peut susciter (Bouchard, 2001) -, la seconde serait davantage souhaitée et insufflée par le management de l'entreprise, qui développerait des dispositifs en ce sens. Ce qui conduit Thornberry (2001) à souligner le paradoxe qui caractérise les notions de corporate entrepreneurship et d'intrapreneurship, mélanges à la fois de créativité et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation.

Si la littérature suggère plusieurs définitions et conceptualisations de l'intrapreneuriat, elle présente toutefois une certaine convergence sur les motivations qui poussent les dirigeants à développer un esprit intrapreneurial au sein de leur organisation. Cette approche est généralement induite par la volonté de maintenir et/ou de développer les activités de l'entreprise : pour bon nombre d'auteurs, la finalité principale de l'intrapreneuriat apparaît

ainsi essentiellement centrée sur l'obligation d'innovation stratégique, pré-requis nécessaire à l'augmentation de la compétitivité des entreprises (Phan et al., 2009 ; Basso, 2006 ; Covin et Miles, 1999), voire dans certains cas à la survie des firmes dans un contexte de plus en plus mouvant (Pinchot, 1985 ; Nielsen, 2000 ; Seshadri et Tripathy, 2006).

La plupart des auteurs relie ainsi intimement l'intrapreneuriat aux concepts de créativité et d'innovation (Bouchard et Bos, 2006 ; Carrier, 2008) : la régénération, le développement de nouveaux produits, l'investigation de nouveaux marchés sont autant de corollaires des définitions de l'intrapreneuriat. L'intrapreneuriat est donc considéré dans cette optique autant comme le processus de mise en œuvre d'une innovation au sein des entreprises que comme le résultat du dit processus, c'est-à-dire l'innovation en tant que telle (Allali, 2003). Soulignons d'ailleurs à ce sujet que si les chercheurs qui se sont intéressés à l'intrapreneuriat éprouvent certaines difficultés à en identifier et à en retenir une définition et une conceptualisation communes (Allali, 2003), ils s'accordent toutefois dans un large consensus sur les finalités et les enjeux de l'intrapreneuriat ainsi que les motivations de son usage au sein des entreprises (Pinchot, 1985 ; Nielsen, 2000 ; Bouchard et Bos, 2006 ; Seshadri et Tripathy, 2006 ; Carrier, 2008 ; Phan et al., 2009), comme le sous-tendent nos propos précédents.

Des approches hétérogènes de l'intrapreneuriat à cerner plus en avant

Si la définition de la notion d'intrapreneuriat est par essence multiple, l'examen de la littérature spécialisée sur le sujet met également en évidence des enseignements contrastés quant à la façon dont l'intrapreneuriat est concrètement mis en œuvre au sein des entreprises, notamment suivant le fait que celui-ci fait plutôt l'objet de la création de structures dédiées ou est davantage intégré au mode de fonctionnement de l'entreprise dans son ensemble (Nielsen, 2000 ; Phan et al., 2009).

Ainsi, après avoir mis en évidence cinq modèles d'intrapreneuriat observés dans des grands groupes - les modèles dits de l'enclave, de la dissémination, de l'imprégnation, de l'acquisition apprenante et du bouturage -, Basso et Legrain (2004) isolent et décrivent la configuration de l'enclave comme la création d'une entité dédiée à l'innovation, entité qui constitue le catalyseur des nouvelles idées de développement de l'organisation. Cette unité, située en marge de l'entreprise, se doit d'organiser et de

formaliser les projets, en dehors du fonctionnement habituel du groupe, pas nécessairement toujours favorable aux initiatives innovantes. Cette vision de l'intrapreneuriat se focalise par conséquent sur une logique d'outsourcing ou de création d'une unité externalisée (spin-out, structure projet) par rapport à l'entreprise et aux contraintes qui sont les siennes. Cette séparation stratégique-organisationnelle peut se concevoir sous des optiques différentes, aussi bien en termes de formes juridiques, de structures physiques, de valeurs culturelles, de cibles marketing ou d'allocation des ressources, et se traduit généralement par l'apparition d'entreprises satellites reliées à la maison mère (Narayanan et al., 2009). Cette structuration de l'intrapreneuriat, basée sur la décentralisation et la flexibilité des activités innovantes (Sundbo, 1999) offre, selon Bouchard et Bos (2006), l'avantage de l'autonomie et de l'engagement personnel qu'elle confère aux intrapreneurs, pré-requis nécessaire à la stimulation d'une logique intrapreneuriale per se.

Mais l'intrapreneuriat peut également se manifester par le développement de nouvelles logiques de travail à l'intérieur même de l'organisation, grâce notamment à de petites unités qui améliorent des processus ou développent des technologies utiles au fonctionnement de l'entreprise (Nielsen, 2000). L'intrapreneuriat repose dès lors sur la constitution de petites équipes semi-autonomes composées de personnes provenant des divisions en lien, direct ou indirect, avec l'objet de l'innovation, comme le suggèrent Basso et Legrain (2004) dans leur modèle dit de la dissémination. Dans ce cas, le projet est généralement rattaché au fonctionnement propre de l'entreprise et se rapproche dans une certaine mesure de la cible marketing ou de la structure de l'organisation. Bouchard et Bos (2006) pour leur part identifient une configuration de l'intrapreneuriat où les intrapreneurs, tout en appartenant à l'organisation, développent des projets d'innovations en bénéficiant d'une certaine autonomie pour ce faire : ces projets peuvent être réalisés dans la discrétion et la confidentialité dans un premier temps, puis mis à jour s'ils se révèlent porteurs de changements et d'améliorations.

A un niveau de réflexion plus poussé, Basso et Legrain (2004) évoquent le modèle de l'imprégnation qui ne repose sur aucune équipe spécifique et relève davantage d'une culture entrepreneuriale de l'ensemble de l'organisation que d'un dispositif particulier. Le cœur du système se situe par conséquent dans des éléments culturels et comportementaux (goût du challenge, compétition interne, valeurs, slogans, etc.) visant à valoriser et à insuffler une logique intrapreneuriale : la culture d'entreprise tend à encourager la naissance de nouvelles idées créa-

trices, le partage des informations et la transparence des décisions, dans le but avoué de consolider l'esprit d'innovation des employés (Thornberry, 2001 ; Toftoy et Chatterjee, 2004 ; Menzel et al., 2007). Ce faisant, il apparaît dans ce cas que la frontière entre l'intrapreneuriat et la politique de gestion des ressources humaines se veut relativement mince, les deux notions semblant étroitement imbriquées au travers des notions de culture, de climat, de philosophie, voire de récompenses vouées à insuffler une logique intrapreneuriale.

Ces travaux sur la nature et la structure organisationnelle des pratiques intrapreneuriales des entreprises n'offrent toutefois qu'une première ébauche d'enseignements, qu'il convient d'approfondir et de consolider avec des recherches empiriques plus poussées. En effet, alors que la littérature sur l'intrapreneuriat souligne l'importance et l'effet de levier que jouent les pratiques intrapreneuriales sur les stratégies d'innovation des firmes et, en corollaire, sur leur compétitivité, peu de réflexions analytiques et empiriques approfondies existent toutefois dans les écrits récents sur les éléments constitutifs et les modes de structuration de l'intrapreneuriat et des pratiques que privilégient les firmes en la matière.

C'est dans cette perspective que s'inscrit notre réflexion, où nous cherchons à explorer et à comprendre de façon plus précise les stratégies intrapreneuriales des entreprises. Plus précisément, notre objectif est, dans une optique exploratoire et compréhensive, d'appréhender plus finement la diversité des pratiques intrapreneuriales des entreprises et, de façon concomitante, de proposer différents facteurs clés permettant de caractériser et de différencier les stratégies des entreprises en matière d'intrapreneuriat en vue d'en proposer un essai de typologie.

Méthodologie

Pour analyser les stratégies intrapreneuriales mises en œuvre par les firmes, nous avons privilégié une méthodologie de travail qualitative, axée sur la réalisation d'études de cas. Ce type d'approche - et les techniques y attendant - s'inscrit pleinement dans le caractère exploratoire de notre perspective de recherche (Yin, 1994), comme en témoignent ses caractéristiques essentielles : faible degré de structuration préalable des orientations théoriques, grande flexibilité du cheminement d'investigation, proximité avec le phénomène étudié et importance accordée au contexte dont émergent les significations (Bryman, 1989).

Concrètement, notre optique de recherche exploratoire nous a amenés à investiguer et à caractériser

les stratégies intrapreneuriales développées par dix-sept entreprises réputées comme favorisant l'innovation, tant au niveau des produits ou des services qu'elles proposent, des procédés qu'elles élaborent et/ou des processus d'affaires qu'elles mettent en place. Ces entreprises sont actives dans des secteurs d'activités fortement contrastés, néanmoins caractérisés de façon transversale par une concurrence importante et un besoin particulièrement prononcé en innovations : aérospatiale, assurance, biotechnologie, électronique, chimie, cosmétique, énergie renouvelable, technologies de l'information, etc.

Pour y cerner les logiques intrapreneuriales mises en œuvre, nous avons privilégié une démarche de recueil et d'analyse de données issues de plusieurs sources. Des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont été réalisés avec des acteurs clés de chacune des entreprises étudiées : les responsables des politiques d'innovation et/ou de qualité, les directeurs des cellules spécifiquement dédiées à l'innovation et/ou des départements RD, les directeurs des ressources humaines, etc. Outre la collecte de données sur l'entreprise elle-même, sur sa stratégie d'affaires et sur ses principaux modes d'organisation, nous nous sommes particulièrement intéressés lors de nos interviews aux stratégies d'innovation et d'intrapreneuriat qui prévalent dans les entreprises étudiées, aux dispositifs - concrets ou implicites suivant les cas - mis en œuvre pour implémenter et stimuler l'intrapreneuriat, aux cibles visées par la politique intrapreneuriale, aux conditions de succès de ces dernières, aux indicateurs de mesure de l'intensité intrapreneuriale, etc. Le tout mis en exergue au travers d'illustrations concrètes, sollicitées auprès de nos interlocuteurs pour nous permettre de bénéficier de données pragmatiques et d'exemples-types de comportements intrapreneuriaux. Les informations collectées au cours de ces entretiens semi-directifs ont par ailleurs été mises en perspective au travers d'une analyse documentaire approfondie, notamment basée sur les divers documents fournis par les entreprises étudiées : plans stratégiques en matière d'innovation, journaux d'entreprise, chartes des valeurs, descriptifs de fonctions, plans de formation, etc. Diverses données complémentaires, recueillies via les moyens de communication externe des entreprises, ont également été exploitées pour affiner notre compréhension des stratégies des firmes étudiées : analyse des rapports annuels, audit des sites Web, examen de documents de présentations (plaquettes, folders), etc.

La combinaison de cette double démarche de recherche entend nous permettre d'affiner la compréhension des stratégies intrapreneuriales des entreprises : comme on le constatera dans la réflexion analytique ci-dessous, la posture méthodologique

que nous avons retenue nous permet de caractériser les approches de l'intrapreneuriat privilégiées par les firmes étudiées sur base de différents critères clés ainsi que de soulever la question de la diversité des pratiques mises en œuvre à partir de dimensions contrastées.

Discussion transversale des principaux résultats empiriques

La posture méthodologique que nous avons retenue - études de cas exploratoires - nous offre un échantillon diversifié de données nous permettant d'appréhender la façon dont les dirigeants d'entreprises perçoivent les enjeux de l'intrapreneuriat, de soulever la question de la diversité des pratiques mises en œuvre ainsi que de caractériser les approches intrapreneuriales retenues à partir de différents critères clés. Développé dans un premier temps sous une logique inductive, notre raisonnement nous amène à caractériser les stratégies intrapreneuriales en question au travers de six critères dichotomiques, qui traduisent les nuances et les contrastes que nous avons identifiés dans les approches de l'intrapreneuriat des firmes étudiées. Ces approches apparaissent en outre, suivant les cas, plus ou moins appuyées par des dispositifs particuliers, auxquels les entreprises recourent afin d'insuffler un esprit intrapreneurial auprès de leurs équipes. Dans une logique de raisonnement comparable, les dispositifs intrapreneuriaux mis en place par les firmes nous sont également apparus particulièrement divergents dans l'examen de nos études de cas. Nous dégageons par conséquent dans le deuxième temps de notre raisonnement analytique deux dimensions clés permettant de caractériser plus en avant la nature même de ces dispositifs voués à stimuler la créativité et l'innovation des membres du personnel des entreprises étudiées.

Nature des pratiques intrapreneuriales

L'analyse transversale de nos cas souligne l'hétérogénéité des approches de l'intrapreneuriat que retiennent et privilégient les sociétés étudiées. L'analyse de nos résultats de recherche nous permet d'en proposer une grille de lecture basée sur six facteurs explicatifs, que nous explicitons plus en avant au cours de cette section : (1) l'ampleur de la cible visée au sein de l'entreprise par l'approche intrapreneuriale ; (2) le caractère intégré de l'intrapreneuriat dans les fonctions et tâches exercées par les membres du personnel ainsi que (3) son caractère individuel ou collectif ; l'objectif poursuivi par l'intrapreneuriat, en termes (4) de finalité rétributive ou de recherche ainsi qu'en termes (5) d'innovation de produit ou du process ; et, enfin, (6) le degré de

mesure de l'intrapreneuriat et de ses retombées effectives.

Le critère « partiel / total »

Ce premier critère concerne l'ampleur de la cible visée par l'intrapreneuriat : tous les membres de l'entreprise sont-ils visés et/ou incités à s'insérer dans une démarche intrapreneuriale ou bien celle-ci se limite-t-elle plutôt à des catégories données de personnel ? En d'autres termes, l'entreprise fait-elle appel aux idées créatrices et aux suggestions innovantes de l'ensemble de ses membres ? Ou bien responsabilise-t-elle plutôt certaines catégories de salariés - cadres, employés, ouvriers - et/ou les membres de départements spécifiques - RD et marketing par exemple - pour favoriser l'innovation ? Les réponses à ces questions varient suivant les entreprises étudiées.

Dans certaines d'entre elles, l'intrapreneuriat ne concerne que des catégories bien déterminées de personnel. Tel est par exemple le cas de Bluerivet, société active dans le secteur de l'habillement. Celle-ci a décidé de focaliser sa stratégie intrapreneuriale sur son équipe de designers. Le management a ainsi mis sur pied une équipe de « chercheurs fous » - selon les dires du responsable innovation - qui scrutent tout azimut de nouvelles idées, qu'il s'agira de ré-intégrer ensuite dans l'entreprise en les traduisant en produits nouveaux. Ces diverses initiatives favorisent dès lors un intrapreneuriat que nous pouvons qualifier de partiel.

A contrario, d'autres entreprises adoptent une stratégie de stimulation de l'intrapreneuriat beaucoup plus large, axée sur l'ensemble du personnel. Ainsi, par exemple, dans le groupe 4Beauty, actif dans le secteur de la cosmétique, tout employé est invité à garder l'esprit ouvert aux idées nouvelles, à penser « innovation ». Cet esprit intrapreneurial est diffusé dans toute l'entreprise au travers d'une culture élaborée en ce sens. Cette optique est identique au sein de l'entreprise FoodSanté, connue pour ses restaurants bio : tous les salariés, des cadres de l'entreprise aux ouvriers de production en passant par les chefs d'équipes, sont encouragés à faire part de leurs idées, à proposer des suggestions, etc. en vue notamment de développer de nouvelles recettes et/ou d'améliorer les processus de travail. Autant d'exemples qui renvoient à la notion d'intrapreneuriat total.

L'approche intrapreneuriale peut même dans certains cas être élargie aux stakeholders. C'est notamment le cas dans l'entreprise Biobois, active dans le secteur des énergies renouvelables et du développement durable, où les dirigeants se montrent

à l'écoute des propositions qui leur sont soumises par tout acteur, qu'il soit interne - cadre, ingénieur, commercial, etc. - ou externe - client, fournisseur, etc. - à l'entreprise.

Notons toutefois à cet égard que le caractère total ou partiel de l'intrapreneuriat est foncièrement dépendant de l'unité d'analyse retenue. Ainsi, par exemple, dans cette société active dans le secteur de l'Internet, l'innovation et l'intrapreneuriat font partie intégrante de la culture de l'entreprise. Toutefois, seul le personnel occupé dans les headquarters - commerciaux, ingénieurs, designers, spécialistes en informatique - est habilité à s'en saisir et à faire preuve de créativité afin de renouveler les technologies existantes et de proposer des innovations de produits/services. Les personnes employées dans les centres de données - des techniciens pour la plupart - sont par contre tenues de respecter scrupuleusement les road maps qui guident leur travail et de restreindre, notamment pour des questions de sécurité et de garantie du bon fonctionnement des systèmes, toute prise d'initiative. Dans cet exemple, l'intrapreneuriat, bien qu'insufflé par une culture d'entreprise unique, peut être qualifié de partiel si on retient comme enveloppe d'analyse l'ensemble de la société ; il sera par contre caractérisé de total, au sens strict du terme, si on exclut de l'analyse les centres techniques, où la nature même des activités qui y sont exercées empêche de facto toute initiative intrapreneuriale.

Le critère « intégré / complémentaire »

Dans le prolongement de ce premier critère, la dimension « intégré / complémentaire » renvoie à la position et à l'importance que revêt l'activité intrapreneuriale dans les fonctions et les tâches exercées par les membres du personnel. Cette variable possède selon nous deux composantes complémentaires.

La première a trait au contenu du travail effectué par les salariés : celui-ci suppose-t-il de réaliser des tâches de nature intrapreneuriale ? Si tel est le cas, l'intrapreneuriat peut être qualifié d'intégré : nous exprimons ainsi la correspondance de l'activité intrapreneuriale avec le travail et les tâches habituellement effectuées par le salarié ou avec la définition de fonction qui caractérise sa mission au sein de l'entreprise. Dans le cas contraire, l'intrapreneuriat est dit complémentaire, traduisant le fait que la créativité et la génération d'idées innovantes ne fait pas partie intégrante de la définition de fonction et des tâches habituellement réalisées par le salarié.

La seconde composante, fortement interreliée à la première, renvoie quant à elle au caractère temporel de l'intrapreneuriat : les activités dites intrapre-

neuriales sont-elles réalisées en dehors des heures et du lieu de travail ou en sont-elles les composantes à part entière ? Si cette dernière posture renvoie à l'idée d'intrapreneuriat intégré, la première traduit l'idée d'intrapreneuriat complémentaire. Dans ce sens, le caractère non-intégré des activités intrapreneuriales tend à faire référence à ces formes organisationnelles nouvelles où le temps de travail n'est plus ramené au temps effectif mais devient modulable en fonction des besoins de l'organisation, par la participation à un groupe-projet prioritaire par exemple.

Dans certains des cas que nous avons étudiés, l'intrapreneuriat est totalement intégré à la mission des salariés. Dans de tels cas de figure, l'entreprise incite ses collaborateurs à innover pendant leur temps de travail, partant du principe que la plus-value potentielle qui en ressortira influe directement sur la qualité des produits/services offerts et/ou sur l'adéquation des modes de travail internes. Le cas Gaganet illustre d'ailleurs bien ce propos, étant donné le caractère prégnant et intégré de l'intrapreneuriat à l'activité quotidienne du personnel : 10% du temps de travail des salariés est alloué à des activités créatrices. Les collaborateurs sont ainsi libres d'utiliser cette partie de leur temps de travail pour participer activement à des projets d'innovation. Un tel dispositif permet de faire émerger des projets de nature diverse tout en donnant aux collaborateurs des balises temporelles destinées à cerner les résultats de leur implication et à éviter tout écartement trop prononcé des missions qui sont les leurs. Cet exemple n'est pas isolé : de nombreuses entreprises promotrices de stratégies d'innovation tendent aujourd'hui à intégrer dans les descriptifs de fonctions de leur personnel un laps de temps disponible au développement de cette valeur. Ces firmes tendent en outre généralement à appuyer leur volonté intrapreneuriale par des politiques GRH ad hoc : plus que les questions de temps de travail et de définitions de fonctions, c'est bien souvent l'ensemble de la stratégie RH - et notamment les pratiques de recrutement, de développement des compétences et de rémunération - qui est articulée en cohérence avec les objectifs de stimulation de l'intrapreneuriat.

D'autres entreprises, pour lesquelles l'intrapreneuriat est jugé moins crucial, cherchent quant à elles à promouvoir cette activité en dehors des missions de base, voire du temps de travail de leurs collaborateurs. Ainsi, par exemple, les équipes qui participent aux « challenges d'innovation » que met en place SSTF, société active dans les services sécurisés en matière de télécommunication financière, doivent s'y consacrer en dehors de leur temps de travail. Elles ne bénéficient en outre d'aucune compensation, ressource ou support provenant de l'en-

treprise ; il s'agit pour les salariés qui désirent participer à ce concours, de se débrouiller pour trouver les ressources nécessaires à leur participation. La dimension « complémentaire » apparaît dans le présent cas prépondérante à plusieurs égards : les collaborateurs, en dehors de leur temps de travail, se mobilisent pour concrétiser une idée d'innovation, sans se voir allouer de supports et de ressources de la part de leur entreprise.

Cette classification « intégré / complémentaire » n'est en outre par nécessairement mutuellement exclusive. Une combinaison de ces deux dimensions peut dans certains cas être réalisée, notamment sur un axe temporel lié à l'avancement du projet d'innovation. La stratégie intrapreneuriale de l'entreprise Commutel est un exemple révélateur à cet égard : dans cette société de télécommunication, l'intrapreneuriat est conçu dans l'étape de génération d'idées comme une activité complémentaire, pour ensuite devenir intégré lorsqu'il s'agit de concrétiser les idées et de les transformer en innovations effectives. De façon concrète, les collaborateurs qui souhaitent développer de nouvelles idées de produits/services sont invités à prendre part à des « Entrepreneurial Training Sessions », organisées en dehors des heures de travail, souvent le weekend. Si les projets passent avec succès les étapes de sélection et sont validés par la direction de l'entreprise, les collaborateurs se voient alors détachés de leur fonction principale pour se consacrer au développement effectif de leur projet d'innovation.

Le critère « individuel / collectif »

Ce troisième critère fait référence à la distinction entre un mode d'intrapreneuriat qui autorise tout salarié de l'entreprise à enclencher de façon individuelle, ou isolée, le processus intrapreneurial et une approche qui privilégie davantage la formation de groupes de travail ou d'équipes projets pour travailler sur des idées innovantes.

Dans le premier cas de figure, l'action individuelle prime sur toute vision collective de l'intrapreneuriat. Celui-ci est conçu essentiellement sous une optique individualiste, mettant en exergue la personnalité d'un intrapreneur comme le suggèrent Pinchot et Pellman (1999). Telles sont notamment les approches évoquées ci-dessus des entreprises 4Beauty et FoodSanté, où tout collaborateur peut de sa propre initiative proposer des idées de nouveaux produits/services, suggérer des améliorations aux modes de travail, etc. De nombreuses sociétés développent d'ailleurs des dispositifs concrets (voir infra) dans ce cadre, afin de permettre à tout un chacun au sein de l'entreprise d'enclencher, de manière individuelle, le processus d'innovation et

de faire preuve de sa capacité créatrice. A titre d'illustration, les collaborateurs de la chaîne hôtelière Hotcor ont la possibilité de proposer des idées quant aux processus de travail (la manière de ranger des produits sur un chariot de ménage par exemple) et/ou aux services proposés par le groupe et ce, via une application électronique dédiée à cette fin. Ce faisant, chaque salarié peut, de sa propre initiative, aisément faire part de ses idées d'innovation à la direction du groupe.

A contrario, l'intrapreneuriat peut également être conçu sous une optique davantage collective, à travers notamment la constitution d'équipes de projet. Ces dernières ont pour objectif de faire de l'innovation un processus collectif et multidisciplinaire. Ce qui n'est pas sans rappeler le concept de collective entrepreneurship que proposent Toftoy et Chatterjee (2004), pour traduire l'idée d'une intégration de compétences individuelles diversifiées et complémentaires dans un groupe-projet, dans l'objectif de générer une capacité collective à innover. Aux dires de ces auteurs, l'intégration dans un processus collectif tend à motiver davantage les individus à s'appuyer sur les forces de chaque membre du groupe pour atteindre un objectif commun. Ainsi, certaines des sociétés étudiées favorisent la création de groupes-projets pour des activités qui ne pourraient être réalisées par des salariés pris isolément, notamment de par leur ampleur. Outre l'exemple précité des « challenges de l'innovation » mis en place au sein de la société SSTF, le groupe mondial de l'industrie chimique Chimipharma a lui aussi conçu un concours de projets innovants qui fait preuve d'une grande popularité auprès des salariés. Tous les deux ou trois ans, plusieurs thèmes sont choisis et les collaborateurs sont invités à constituer des équipes multidisciplinaires pour développer ensemble de véritables projets commerciaux innovants.

Il apparaît en outre sur ce point, que là où l'innovation est intégrée dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, elle repose souvent sur des dispositifs qui la transforment en une dynamique collective et non strictement individuelle. Par exemple, chez Commutel, entreprise de télécommunication, des « Dating Events » sont organisés à intervalles de temps réguliers pour permettre à tout employé qui estime avoir une idée originale de la défendre et de convaincre au moins cinq de ses collègues, provenant d'autres Business Units que la sienne, de le rejoindre dans son initiative. Outre la dimension « jugement par les pairs » que revêt cette démarche permettant d'opérer un tri dans l'ensemble des idées émises, l'obligation de former des équipes multidisciplinaires, en termes de culture mais également en termes de profils et de compétences (marketing, fi-

nance, RD, etc.), entend permettre de maximiser les chances de succès des projets retenus. Seules les personnes ayant réussi à mobiliser une équipe de cinq personnes issues de différents départements pourront d'ailleurs prendre part à la suite de la démarche. Cet exemple traduit en outre une démarche intrapreneuriale en deux étapes, combinant les critères « individuel » et « collectif » au cours du temps : si les idées d'innovations sont générées sous une optique individuelle, elles sont par la suite développées au travers d'une démarche collective, le management de l'entreprise partant du principe que la maturation et la concrétisation des idées nécessitent un travail collaboratif de plusieurs personnes bénéficiant de compétences complémentaires.

Le critère « exploration / exploitation »

Ce quatrième critère fait appel à la distinction élaborée par March (1991) entre les notions d'exploitation - processus au cours duquel les organisations apprennent à raffiner leurs aptitudes et à exploiter leurs connaissances existantes, dans une optique de valorisation - et d'exploration - à savoir la recherche d'opportunités radicalement nouvelles ainsi que l'investigation de nouveaux champs d'action et d'innovation. En matière d'intrapreneuriat, la question est de savoir si les entreprises s'insèrent davantage dans une stratégie exploitative ou dans une optique explorative. En d'autres termes, les intentions intrapreneuriales des entreprises étudiées poursuivent-elles ou non une finalité de valorisation, par l'entremise de la commercialisation de nouveaux produits/services ou par l'implémentation de nouveaux processus de travail ?

Sans beaucoup de surprise, au vu de la constitution de notre échantillon, la majorité des firmes que nous avons étudiées recourent à l'intrapreneuriat dans une optique d'exploitation : les idées générées sont sélectionnées sur base de leur potentiel de valorisation et de retombées économiques. Sans chercher à reprendre ici tous les exemples que nous avons détectés en la matière, la stratégie intrapreneuriale de la chaîne hôtelière Hotcor reflète les aspirations d'une valorisation à court terme des idées du personnel. Si chaque personne au sein de la société est invitée à présenter ses idées en vue d'améliorer la qualité du service proposé au client ou de faciliter la réalisation du travail - une femme de chambre a notamment proposé une meilleure façon de compartimenter les produits d'entretien sur les caddies qui leur sont dévolus, idée qui a été diffusée comme « bonne pratique » au sein des hôtels de la chaîne -, les suggestions sont évaluées par une équipe spécifique sur base de trois critères : son originalité, son impact potentiel et sa facilité de mise en œuvre, ce dernier point étant prépondérant dans

l'évaluation. Cette question du potentiel de valorisation sous-tend également la philosophie des « Dating Events » que nous évoquons au point précédent : les pairs sont amenés à juger le caractère réaliste, et réalisable, des idées d'innovation émises par leurs collègues. La volonté d'exploitation qui entoure les stratégies intrapreneuriales des entreprises reflète, dans sa mise en œuvre, les ambitions de valorisation effective des innovations projetées, ce qui conduit généralement les équipes managériales à recourir à des modes de classification et de sélection des idées avancées par les membres du personnel. De même, au sein de la société Vitraplano, les idées des membres du personnel, collectées via une boîte à suggestions informatisée, sont analysées par une personne-relais chargée de les traduire en termes clairs et de les évaluer : cette personne a suivi une formation sur les procédures d'évaluation de projets innovants et est constamment briefée sur les ressources dont dispose l'entreprise, ceci dans le but de l'aider à déceler les idées qui présentent une valeur ajoutée potentielle pour la firme, sans pour autant s'avérer trop onéreuses à mettre en œuvre.

Toutefois, si une grande majorité des sociétés étudiées sont à la recherche d'innovations rentables économiquement - le plus souvent à court terme -, certaines perçoivent un intérêt à développer un intrapreneuriat davantage exploratif. Ainsi, la société Gaganet, active dans le domaine des technologies Internet, laisse la liberté à ses informaticiens de « chercher pour chercher » pendant une partie de leur temps de travail : ceux-ci rivalisent alors d'idées en vue de créer les « outils de demain », axés sur les éventuels besoins futuristes des consommateurs. De même, le cas de la société Bluerivet est particulièrement exemplatif du caractère exploratif que peut revêtir l'intrapreneuriat. Cette entreprise a constitué une équipe de « chercheurs fous », engagés afin de scruter les tendances du marché de demain : ces chercheurs sillonnent le monde, fréquentent les boîtes de nuits, assistent à des manifestations artistiques, visitent des villes particulièrement dynamiques en termes d'architecture ou d'écologie, etc. afin de récolter un maximum d'informations sur ce qui sera « in » dans les années à venir, sans garantie que les idées qu'ils ramènent et qu'ils intègrent dans le développement et le design de « prototypes vestimentaires » répondent effectivement à des attentes du marché.

Le critère « produit / process »

Ce cinquième critère n'exige guère d'explications approfondies. Il vise à distinguer les stratégies intrapreneuriales axées majoritairement sur les processus internes - méthodes de travail, processus de production, etc. - des politiques davantage tournées vers

les produits/services de l'entreprise. Cette classification n'est en rien mutuellement exclusive, l'intrapreneuriat pouvant concerner à la fois les produits et les processus de l'entreprise.

Comme le sous-tendent les exemples que nous présentons au cours des sections précédentes, nombreuses sont les sociétés où l'intrapreneuriat vise, d'une part, à améliorer les processus de fabrication, à innover dans la façon d'écouler l'offre de produits/services, à optimiser l'organisation interne et, d'autre part, à développer une nouvelle gamme de produits et de services, en relation au métier de l'entreprise et aux attentes des publics visés. Une illustration exemplative de cette double approche de l'intrapreneuriat est celle de la société Vitroplano, présente dans le secteur du verre. Les ingénieurs de production, les délégués commerciaux, les ingénieurs du laboratoire RD sont constamment challengés par leur direction pour élargir la gamme de produits de l'entreprise et mettre au point de nouveaux types de verres, notamment dans des perspectives écologiques et de meilleure isolation thermique. Mais leurs efforts d'imagination doivent également être tournés vers les processus internes de l'entreprise, dans une recherche d'amélioration continue et de gains de productivité. Un des ingénieurs, aidé par ses ouvriers, a d'ailleurs trouvé un moyen de diminuer les pertes en matières premières lors du processus de fabrication des verres, ce qui s'est traduit par des bénéfices importants pour l'entreprise.

Le critère « mesuré / non-mesuré »

Enfin, le sixième et dernier critère que nous mettons en exergue pour caractériser l'intrapreneuriat se réfère à la question de la mesure de l'« intensité intrapreneuriale » et de ses retombées concrètes en termes d'innovations. L'entreprise développe-t-elle ou non des outils de mesure et de suivi de l'intrapreneuriat ?

La réponse à cette question varie suivant les cas. Dans certains d'entre eux, a fortiori là où des initiatives concrètes et des outils informatisés sont mis en place pour canaliser les idées du personnel, un suivi actif de l'intrapreneuriat est réalisé de façon effective : des statistiques sont régulièrement tenues à jour sur le nombre d'idées collectées, le nombre de réalisations initiées par les employés, le nombre et le type de candidatures à un concours ou à un trophée de l'innovation, les thématiques qui font l'objet de la majorité des idées émises, le nombre de projets effectivement concrétisés, etc. L'intrapreneuriat apparaît également dans certains cas mesuré d'une façon davantage indirecte, via par exemples le nombre de brevets sollicités ou le nombre de groupes pro-

jets thématiques qui sont actifs au sein de certaines unités. Ces différents moyens et outils - quantitatifs la plupart du temps, qualitatifs dans certains cas - permettent au management de suivre leur stratégie intrapreneuriale et d'en mesurer les retombées pour l'entreprise. Ainsi, par exemple, la personne-relais chargée de collecter et d'évaluer les suggestions du personnel chez Vitraplano joue également un rôle actif en matière de suivi et d'évaluation de l'intrapreneuriat : elle tient à jour des statistiques sur le nombre d'idées déposées, le nombre de projets concrétisés parmi celles-ci, etc. Une stratégie de suivi comparable est également mise en place au sein de la société FoodSanté, où les idées émises par les membres du personnel font l'objet d'une comptabilisation effective. De même, les « Dating Events » que nous évoquons par ailleurs, font l'objet d'un suivi quantitatif et qualitatif poussé de la part du management de la société Commutel. Ces indicateurs constituent en outre pour certaines entreprises la base d'une politique de récompense, sous forme d'une rémunération dédiée ou d'un award à portée davantage symbolique.

Toutefois, nous constatons que peu d'entreprises de notre échantillon ont réellement réussi à développer et à mettre en place des indicateurs clés qui leur permettent de mesurer l'intrapreneuriat d'une façon pertinente. Ce concept est dès lors assez peu évalué dans la plupart des entreprises que nous avons étudiées. Ainsi, la société Distriworld, active dans la grande distribution de produits de soin et d'entretien, si elle met en place des dispositifs très visibles dans l'entreprise (événements spécifiques, groupes projets, sponsoring) ne développe aucune évaluation ou mesure des résultats de ces activités, malgré le fait que celles-ci soient explicitement mises en œuvre pour favoriser l'innovation. Les impacts réels en termes d'innovation de produits ou d'amélioration de processus internes ne sont nullement mesurés par le management, sans doute parce que cette société considère plutôt l'intrapreneuriat comme un outil d'amélioration de bien-être de ses employés et comme un moyen de susciter de l'innovation à très long terme, sans requérir des résultats visibles à court terme.

Nature des dispositifs intrapreneuriaux

Parallèlement à ces résultats, l'examen approfondi de nos études de cas souligne que les firmes recourent à des dispositifs plus ou moins spécifiques pour appuyer leurs pratiques en matière d'intrapreneuriat et insuffler une dynamique de créativité et d'innovation auprès de leurs salariés. Les dispositifs mis en place s'avèrent également être de nature diverse suivant les cas analysés, reflétant pour la

plupart l'importance stratégique que confèrent les dirigeants d'entreprises à l'intrapreneuriat. Dans un raisonnement analogue à celui tenu ci-dessus, deux critères différenciateurs peuvent être dégagés pour caractériser la nature intrinsèque des dispositifs intrapreneuriaux développés et implémentés par les firmes étudiées : (1) le caractère formel ou informel des dispositifs mis en œuvre ainsi que (2) le degré de permanence des dispositifs mis en place.

Le critère « formel / informel »

Ce premier critère permettant de caractériser la nature des dispositifs intrapreneuriaux mis en place par les firmes étudiées fait appel à la notion de formalisation : les dispositifs en question sont-ils formalisés - par exemple au travers de modalités fixées, généralement relatées par écrit - ou sont-ils plutôt informels et implicites ? En d'autres termes, les dispositifs intrapreneuriaux sont-ils mis en forme au travers de documents internes - notes, présentations, etc. -, d'outils informatisés - intranet, boîte à suggestions informatisée, etc. -, de critères et de processus explicites - en ce qui concerne les stratégies de sélection des projets par exemple -, de campagnes de communication pour les faire connaître, etc. ? Ou sont-ils davantage implicites, traduisant dans ce cas l'idée d'une non-formalisation des dispositifs intrapreneuriaux ?

Il ressort de nos études de cas, et des exemples que nous proposons ci-dessus, que dans bon nombre d'entreprises les dispositifs intrapreneuriaux font l'objet d'une formalisation effective, traduite au travers de processus explicites et décrits par des procédures fixées. Ces dispositifs peuvent prendre des formes diverses. Il peut ainsi s'agir d'un outil informatisé disponible via l'intranet qui permet à tout membre du personnel de déposer ses suggestions d'innovation, comme c'est le cas chez PharmaMedi et Hotcor. Dans d'autres structures, comme par exemple Distriworld, l'intrapreneuriat passe par la constitution effective de groupes de projets transversaux, composés de membres de différentes business units intéressés par une thématique commune. L'intrapreneuriat peut également être formalisé au travers des définitions de fonction des membres du personnel, comme chez Gaganet, où les informaticiens se voient allouer 10% de leur temps de travail à des missions de recherche et d'exploration de nouveaux produits. Enfin, les idées créatrices de salariés peuvent également être stimulées par des concours à l'innovation, comme c'est le cas chez ChimiPharma et SSTF, des programmes de formation spécifique, tels que l'Entrepreneurial Training Session mis sur pied par Commutel, ou des awards thématiques, ces divers exemples faisant l'objet de critères explicites et de procédures claires. Ainsi, à titre d'illustration,

le concours à l'innovation mis sur pied chez ChimiPharma, dont le vainqueur est récompensé par un award symbolique, repose sur des processus et des critères de sélection définis par la direction. Le concours et ses vainqueurs font par ailleurs l'objet d'une très forte médiatisation à l'intérieur de l'entreprise, via le journal d'entreprise, la newsletter électronique ainsi que par le biais de la cérémonie officielle de remise des prix, organisée avec la présence des hauts dirigeants du groupe.

A côté de ces dispositifs formels, il en existe d'autres qui sont davantage implicites, intégrés notamment à la culture d'entreprise. Non formalisés, ces dispositifs sont malaisés à décrire tant ils sont impalpables. Ainsi, par exemple, dans le groupe 4Beauty précité, l'intrapreneuriat ne prend pas à proprement parler de forme particulière : il s'agit davantage d'une culture, d'une façon de penser propre au groupe, tournée vers l'innovation et l'implication des travailleurs à cette fin. Il y est très difficile pour les employés de définir précisément un outil ou de fournir des documents de référence attestant de la mise en place d'un dispositif intrapreneurial. L'intrapreneuriat est considéré comme « naturel », pleinement intégré à la culture et aux valeurs de l'entreprise, et ne repose sur aucune formalisation, que ce soit en termes de méthodes, d'outils ou de procédures. De même, chez Cyclodia, spin-off universitaire aujourd'hui devenue une importante entreprise de biotechnologie spécialisée dans le diagnostic médical, l'intrapreneuriat est totalement ancré dans la philosophie de l'entreprise : les collaborateurs sont passionnés par la recherche et sont tout naturellement invités à « créer de l'innovation ».

Le critère « ponctuel / permanent »

Ce second critère axé sur la caractérisation des dispositifs intrapreneuriaux renvoie à la fréquence de mise en œuvre de ces dispositifs par les firmes. Ceux-ci sont-ils ponctuels ou s'avèrent-ils au contraire permanents ? Au travers de cette dichotomie temporelle, nous faisons la distinction entre des dispositifs mis en place ponctuellement dans l'organisation, soit sous forme d'initiatives « one-shot », soit sous forme d'actions renouvelées de façon occasionnelle au cours du temps, notamment quand le besoin s'en fait sentir, et des dispositifs intrapreneuriaux qui s'insèrent davantage dans la permanence et dans la continuité de la stratégie de l'entreprise.

Nos études de cas reflètent sur ce point de nombreuses initiatives que l'on peut qualifier de ponctuelles. Sans revenir ici sur des exemples concrets préalablement évoqués, nous pouvons illustrer le caractère ponctuel de certaines initiatives par le cas, assez emblématique, de la société PharmaMédi, où

un dispositif intrapreneurial a été développé dans un but clairement avoué : réussir à développer le plus rapidement possible, suite à la forte pression concurrentielle, le projet de mise sur le marché d'un nouveau vaccin. Le dispositif promulgué par la firme consiste en la mise sur pied d'une task force spécifique au sein de laquelle sont détachés, pour une période de temps déterminée, des collaborateurs de l'entreprise présentant des compétences complémentaires, ceci pour former une équipe multidisciplinaire entièrement vouée au développement du vaccin en question et de médicaments associés. Cette initiative ponctuelle - la task force a été dissoute depuis lors : ses membres sont retournés dans leur unité d'appartenance et ont repris en charge leurs activités initiales - a permis à l'entreprise de « regrouper ses forces vives » autour d'un objectif commun, par ailleurs couronné de succès.

A contrario, certaines sociétés inscrivent leurs dispositifs dans la durée, ces dispositifs étant alors qualifiés de permanents. Ceux-ci, de par leur caractère permanent, autorisent l'entreprise à les mobiliser pleinement dans sa stratégie globale et à favoriser une logique intrapreneuriale continue. Les boîtes à suggestions électroniques mises en place par exemples par Vitroplano et Hotcor s'insèrent dans cette logique : comme nous l'évoquons précédemment, ces outils permettent aux collaborateurs des entreprises en question de proposer leurs idées ainsi que de témoigner de leur potentiel créa-

tif auprès de leurs dirigeants ; ces dispositifs sont en outre accessibles de façon continue, ont fait l'objet d'une pérennisation et sont par ailleurs pleinement intégrés dans la philosophie de l'entreprise. De même, le développement d'une culture tournée vers l'intrapreneuriat, même si on ne peut parler à cet égard d'un dispositif formel (voir supra), se caractérise également par son caractère permanent et continu : comme c'est par exemple le cas chez 4Beauty, Gaganet et FoodSanté, l'intrapreneuriat est considéré comme « naturel », pleinement intégré à la culture et aux valeurs de l'entreprise, lesquelles incitent de façon continue les collaborateurs à faire preuve d'initiatives et de créativité ainsi qu'à s'impliquer dans des projets innovants.

Grille de lecture des approches stratégiques de l'intrapreneuriat

La combinaison des différents critères susmentionnés, que nous synthétisons au travers du tableau suivant, offre une multitude de « modèles intrapreneuriaux » possibles ainsi que des situations concrètes fortement contrastées en termes de stratégies intrapreneuriales adoptées par les entreprises. La grille de lecture qui en résulte permet à cet égard de caractériser, autour des facteurs clés objectifs mis en exergue à partir de notre étude empirique, les approches stratégiques que les entreprises mettent en place en matière d'intrapreneuriat.

Nature des pratiques intrapreneuriales	
Critère « partiel / total »	Ampleur de la cible visée au sein de l'entreprise par l'approche intrapreneuriale : seules certaines catégories de personnel sont-elle visées et/ou incitées à s'insérer dans une démarche intrapreneuriale ou bien celle-ci concerne-t-elle l'ensemble du personnel, peu importe la fonction occupée ?
Critère « intégré / complémentaire »	Position et importance de l'activité intrapreneuriale dans les fonctions et tâches exercées par les membres du personnel : le contenu du travail suppose-t-il de réaliser des tâches de nature intrapreneuriale ou bien celles-ci s'exercent-elles hors des missions de base, voire des heures de travail ?
Critère « individuel / collectif »	Tout salarié est-il autorisé à enclencher seul, de façon individuelle, le processus intrapreneurial ou l'approche privilégie-t-elle davantage la formation de groupes de projets réunissant des personnes aux compétences complémentaires pour travailler sur des idées innovantes ?
Critère « exploration / exploitation »	Objectif poursuivi par l'intrapreneuriat, en termes de finalité rétributive ou de recherche : les intentions intrapreneuriales poursuivent-elles ou non une finalité de valorisation commerciale et/ou de rentabilité économique ?
Critère « produit / process »	Objectif poursuivi en termes d'innovation de produit ou du process : les stratégies intrapreneuriales sont-elles axées majoritairement sur l'innovation au niveau des processus internes à l'entreprise ou vers le renouvellement des produits/services de la firme ?
Critère « mesuré / non-mesuré »	Degré de mesure de l'intrapreneuriat et de ses retombées effectives : l'entreprise met-elle ou non en place des outils de mesure et de suivi de l'intrapreneuriat et de ses retombées effectives ?
Nature des dispositifs intrapreneuriaux	
Critère « formel / informel »	Degré de formalisation des dispositifs mis en œuvre pour appuyer et stimuler l'intrapreneuriat : ceux-ci sont-ils formalisés au travers de documents internes, d'outils spécifiques, de critères et de processus explicites ou sont-ils plutôt informels et implicites ?
Critère « ponctuel / permanent »	Degré de permanence des dispositifs mis en place : ceux-ci sont-ils mis en place ponctuellement dans l'organisation ou bien s'insèrent-ils davantage dans la permanence et dans la continuité de la stratégie de l'entreprise ?

Des stratégies intrapreneuriales contrastées

Les propos et les exemples précédents soulignent la très forte hétérogénéité des stratégies d'entreprises en matière d'intrapreneuriat ainsi que la diversité des dispositifs sur lesquels elles appuient leur politique. Chacune des firmes étudiées tend en outre à développer une approche de l'intrapreneuriat qui lui est propre, basée sur une combinaison spécifique des huit critères clés que nous mobilisons dans le cadre de cette étude et que nous synthétisons au travers de la grille de lecture présentée ci-dessus. Ce constat nous invite à prolonger notre réflexion analytique autour d'une double interrogation complémentaire : partant du principe, sous-jacent à nos propos précédents, que certaines firmes se montrent plus intrapreneuriales que d'autres, les approches de l'intrapreneuriat que privilégient ces entreprises peuvent-elles être classifiées d'une certaine manière, à partir des critères caractéristiques que nous mettons en exergue au point précédent ? Si oui, comment cette différence d'intensité se traduit-elle au niveau des pratiques et des dispositifs mis en œuvre ?

Telle est la double question à laquelle nous tentons de répondre ci-dessous, en mettant en interrelation les différents critères susmentionnés pour analyser les stratégies des firmes en matière d'intrapreneuriat plutôt que d'appréhender celles-ci sur la seule base de critères dichotomiques isolés. Ce faisant, nous rejoignons les principes sous-jacents à la perspective configurationnelle selon lesquels des phénomènes donnés ne peuvent s'expliquer par des facteurs pris indépendamment les uns des autres mais bien par des patterns, ou des clusters, de pratiques se renforçant mutuellement (Meyer et al., 1993 ; Delery et Doty, 1996).

A cet égard, le critère « intégré » de l'intrapreneuriat nous paraît constituer un point de départ particulièrement pertinent pour notre réflexion. Renvoyant à la position et à l'importance que revêt l'activité intrapreneuriale dans le contenu des tâches qui sont allouées aux membres du personnel, cette dimension permet dans une certaine mesure de caractériser la volonté et l'intensité intrapreneuriales voulues par les dirigeants d'entreprises. Celles-ci apparaissent en outre a priori d'autant plus fortes si les responsables d'entreprises en question développent et mettent en place des dispositifs formels pour appuyer leur ambition intrapreneuriale et inciter leurs salariés à faire preuve de créativité. Ces deux dimensions - intrapreneuriat intégré / dispositifs formalisés - forment dès lors les points d'ancrage de notre raisonnement suivant, où nous différencions les approches stratégiques des firmes qui privilégient un

intrapreneuriat de type intégré de celles qui voient celui-ci plutôt sous un angle complémentaire, le tout mis en perspective à partir de la nature formalisée ou non des dispositifs sur lesquels elles basent leur approche de l'intrapreneuriat.

Stratégie des entreprises « intrapreneuriales per se »

A la lumière des enseignements tirés de nos études de cas, il apparaît que les entreprises qui développent une stratégie intrapreneuriale de type intégré voient dans cette perspective une réelle opportunité de développer et de concrétiser des innovations, par l'entremise des idées et de l'implication des membres du personnel. Que la cible visée par les dispositifs intrapreneuriaux soit totale - l'ensemble du personnel - ou partielle - des membres de départements spécifiques -, l'innovation et l'intrapreneuriat font partie intégrante des valeurs et de la culture des ces structures : les salariés y sont constamment incités à faire preuve d'initiatives et à suggérer des pistes de développement pour les activités de l'entreprise.

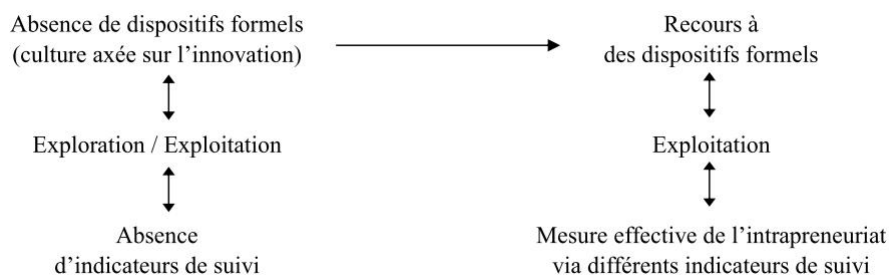
L'examen approfondi de nos études de cas caractérisées par un intrapreneuriat intégré nous invite toutefois à souligner une certaine gradation dans les approches stratégiques de ces entreprises. Là où certaines d'entre elles basent leur stratégie intrapreneuriale quasi-exclusivement sur leur culture d'entreprise, tournée vers l'innovation, sans développer d'autres formalismes, que ce soit en termes de méthodes, d'outils ou de procédures, d'autres entreprises répondant à ce critère d'intrapreneuriat intégré mettent quant à elles en œuvre des dispositifs concrets, traduits au travers d'outils et de procédures explicites, pour appuyer davantage leur approche : des sessions de formations, des séminaires spécifiques ou encore l'organisation de concours à l'innovation sont organisés en vue de développer l'esprit intrapreneurial des membres du personnel. Dans ce cas, si le rôle de la culture d'entreprise reste prégnant dans la stimulation de l'intrapreneuriat, celui-ci est en outre favorisé par le recours à divers dispositifs formels et spécifiques.

Cette distinction dans les dispositifs mis en œuvre - informels d'une part, formels d'autre part - se répercute par ailleurs sur deux autres caractéristiques clés de l'intrapreneuriat : le caractère mesuré ou non de celui-ci ainsi que sa philosophie première, tournée vers l'exploitation ou l'exploration. En effet, si la seule présence d'une culture tournée vers l'innovation peut favoriser un intrapreneuriat aussi bien exploratif qu'exploitatif, le développement de dispositifs intrapreneuriaux spécifiques et formalisés

va par contre de pair avec une finalité de valorisation et de commercialisation des innovations. Les initiatives mises en place par les entreprises pour favoriser l'intrapreneuriat le sont dans une optique claire : rentabiliser les développements entrepris et profiter de retombées économiques. Dans la même logique, si l'absence de dispositifs formels conduit généralement l'entreprise à ne pas mesurer l'« intensité intrapreneuriale » de ses salariés, le développement de tels outils formels et la mise en place de politiques incitatives s'accompagnent systématiquement d'une mesure effective de l'intrapreneuriat sur base de différents indicateurs. Les outils et pro-

cédures en question poursuivent généralement une double finalité, corrélée : stimuler l'intrapreneuriat au sein de l'entreprise ainsi qu'assurer un suivi et une évaluation des initiatives mises en place.

Ressort par conséquent de ces propos un cluster de pratiques qui apparaissent corrélées : plus les entreprises basent leur stratégie sur un intrapreneuriat intégré et des dispositifs formels mis en place pour le soutenir, plus elles orientent leur approche sur une finalité d'exploitation et recourent à des indicateurs stricts de suivi, comme l'illustre le schéma suivant.



Notons en outre que l'intrapreneuriat apparaît également impulsé au sein de cette dernière catégorie d'entreprises par des choix organisationnels et des pratiques de GRH adaptés. Ainsi, par exemple, sur ses dimensions principales, la stratégie RH de ces sociétés s'intègre pleinement dans l'optique intrapreneuriale qui y est poursuivie ; la politique RH est elle aussi mobilisée comme stimuli de l'intrapreneuriat, par la mise en place de dispositifs adaptés, complémentaires à ceux évoqués précédemment : plans de formation adaptés, mise en place d'incitations ou d'awards liés à l'innovation, description de fonction intégrant la dimension intrapreneuriale, dynamique d'évaluation particulièrement prononcée, etc.

Outre donc une corrélation de caractéristiques liées à l'intrapreneuriat proprement dit, ces propos soulignent l'interrelation et la cohérence qui existent entre de multiples dimensions - stratégiques, organisationnelles, RH - et les approches de l'intrapreneuriat que privilégient ces entreprises, que nous pourrions qualifier d'« intrapreneuriale per se », tant l'innovation et l'intrapreneuriat y jouent un rôle primordial et intégrateur de différentes pratiques.

Stratégie des entreprises « récolteuses d'idées »

Si l'examen approfondi des stratégies intrapreneuriales de type intégré permet de mettre en

exergue des pratiques et des variables qui sont à la fois complémentaires et corrélées, l'étude des approches de l'intrapreneuriat de type complémentaire n'offre pas autant de résultats significatifs. La créativité et la génération d'idées innovantes ne faisant pas partie intégrante de la stratégie - au sens premier du terme - de l'entreprise et des activités habituellement réalisées par les membres du personnel, l'intrapreneuriat ne fait pas l'objet de véritables politiques de stimulation, comme dans le cas précédent.

Certes, dans de nombreux cas, des dispositifs formels sont instaurés pour favoriser la remontée d'idées au sein de l'entreprise : les salariés sont invités à faire part de leurs suggestions au management, voire à s'impliquer dans des groupes-projets spécifiques quand l'opportunité leur en est donnée. Mais sans toutefois que cette politique soit jugée cruciale par l'entreprise, qui tente davantage de promouvoir cette activité intrapreneuriale en dehors des missions de base de ses collaborateurs, voire de leur temps de travail. Ce faisant, l'intrapreneuriat n'est en outre nullement stimulé par des pratiques organisationnelles et/ou GRH ad hoc. Si certaines des firmes étudiées répondant à ces caractéristiques mettent parfois en place des politiques de formations adaptées et/ou de récompenses - uniquement symboliques -, aucune réflexion approfondie n'est véritablement développée au sein de ces entreprises quant à une éventuelle mobilisation de pratiques or-

ganisationnelles et RH spécifiques, vouées à y insuffler une réelle logique intrapreneuriale.

Dans cette optique, la forte hétérogénéité des approches de l'intrapreneuriat qu'ont ces entreprises, que nous qualifions de « récolteuses d'idées » au vu du caractère limité de leur politique intrapreneuriale, ne nous permet pas de mettre des critères donnés en interrelation ni de proposer des clusters de pratiques corrélées, comme dans le cas précédent.

Conclusion

Notre investigation exploratoire des enjeux de l'intrapreneuriat et des formes que celui-ci peut prendre au sein des entreprises nous amène à souligner la très forte diversité des pratiques intrapreneuriales des entreprises et des dispositifs censés les stimuler. Comme le suggère notre examen de dix-sept cas d'entreprises réputées recourir à l'intrapreneuriat, le caractère polysémique de celui-ci laisse à penser que l'intrapreneuriat peut être appliqué « à la carte » par les entreprises, tantôt sous une configuration très explicite et formelle, tantôt sous un aspect davantage diffus et non-formalisé, tantôt sous une forme combinée et/ou intermédiaire.

A cet égard, notre analyse nous conduit plus particulièrement à proposer six critères clés permettant de caractériser le type d'approche de l'intrapreneuriat que privilégient et retiennent les entreprises ainsi que deux dimensions permettant de cerner la nature intrinsèque des dispositifs développés et implémentés par les firmes en vue d'insuffler une dynamique de créativité et d'innovation auprès de leurs salariés. Agrégées au travers d'une grille de lecture des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat, ces variables sont par la suite mises en perspective et interreliées pour discuter plus en avant les relations d'influence susceptibles d'exister entre la nature et les finalités des politiques intrapreneuriales retenues par les entreprises et les choix structurels posés en conséquence.

Les premières tendances et résultats initiaux tirés de notre démarche empirique nécessitent toutefois des travaux de recherche et d'analyse complémentaires, en vue de les affiner, de les consolider et de les valider sur base d'une étude quantitative menée à plus large échelle. Le cas échéant, ces travaux complémentaires pourraient certainement offrir une vision plus précise des facteurs structurels, stratégiques, organisationnels et RH que les entreprises mobilisent dans la concrétisation de leurs aspirations intrapreneuriales. Ils permettraient ainsi d'enrichir un objet de recherche qui reste encore peu exploré alors qu'il est reconnu comme étant un vecteur

potentiel d'innovations stratégiques pour les entreprises capables de s'en saisir.

Bibliographie

Allali, B. (2003), « Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations », *Actes du colloque du CIFPME, L'Entrepreneur en Action : Contexte et Pratiques*.

Amo, B.W. Kolvereid, L. (2005), "Organisational strategy, individual personality and innovation behaviour", *Journal of Enterprising Culture*, vol.13, n.1, pp.7-19.

Antoncic, B. Hisrich, R.D. (2003) "Clarifying the intrapreneurship concept", *Journal of small business and Enterprise development*, vol.10, n.1, pp.7-24.

Basso, O. Legrain, T. (2004), « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes », *Les notes de l'Institut*, Institut de l'entreprise.

Basso, O. (2006), « Peut-on manager les intrapreneurs », *Revue Française de Gestion*, n.168/169, pp.225-242.

Bouchard, V. (2001), « Exploring Corporate Entrepreneurship : A Corporate Strategy Perspective », *Cahiers de recherche*, EM Lyon, n.2001/12.

Bouchard, V. et Bos, C. (2006), « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? », *Revue Française de Gestion*, n.161, pp.95-109.

Bryman, A. (1989), *Research Methods and Organization Studies*, Taylor Francis Group, New-York, 257 p.

Carrier, C. (1991), « Intrapreneurship et PME », *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, vol.16, n.4, pp.20-27.

Carrier, C. (1994), "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs : A Comparative Study", *International Small Business Journal*, vol.12, pp.54-61.

Carrier, C. (1996), « Intrapreneurship in SMEs : an exploratory study », *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol.21, n.1, pp.5-20.

Carrier, C. (2008), « L'« intrapreneuriat » : émergence et développement », *Economie et Management*, n.127, pp.19-26.

Covin, J. G. Miles, M. P. (2007), "Strategic Use of Corporate Venturing", *Entrepreneurship : Theory and Practice*. vol.31, n.2, pp.183-207.

- Delery, J.E. Doty, D.H. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", *Academy of Management Journal*, vol.39, n.4, p.803-835.
- Eesley, D. T. Longenecker, C. O. (2006), "Gateways to Intrapreneurship", *Industrial Management*, vol.48, pp.18-23.
- Florichel, S. Michela, J. (2007), « Dynamique environnementale, renouvellement stratégique et avantage concurrentiel », *Actes de la 16ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montréal, juin.
- Hayton, J. C. (2005), "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices : A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, vol. 15, n.1, p. 21-41.
- Kaya, N. (2006), "The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance : evidence from Turkish firms", *International Journal of Human Resource Management*, vol.17, n.12, p.2074-2090.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organizational learning", *Organization Science*, vol.2, p.71-87.
- Marvel, M.R., Griffin, A., Hebda, J. Vojak, B. (2007), "Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation : Voices from the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.31, n.5, p.753-768.
- Menzel, H.C., Aaltio, I. Ulijn, J.M. (2007), "On the way to creativity : Engineers as intrapreneurs in organizations", *Technovation*, vol.27, n.12, p.732-743.
- Meyer, A.D., Tsui, A.S. Hinings, C.R. (1993), "Guest co-editors' introduction : Configurational Approach to Organizational Analysis", *Academy of Management Journal*, vol.36, p.1175-1195.
- Narayanan, V.K., Yang, Y. Zahra, S. A. (2009), "Corporate venturing and value creation : A review and proposed framework", *Research Policy*, vol.38, n.1, pp.58-76.
- Phan, P.H., Wright, M., Ucbasaran, D. Tan, W.-L. (2009), "Corporate entrepreneurship : Current research and future directions", *Journal of Business Venturing*, vol.24, n.3, pp.197-205.
- Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring : Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*, New York, Harper Row.
- Pinchot, G. Pellman, R. (1999), *Intrapreneuring in Action. A Handbook for Business Innovation*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- Seshadri V.R. Tripathy, A. (2006), "Innovation through Intrapreneurship : The Road Less Travelled", *Vikalpa*, vol.31, n.1, pp.17-29.
- Thornberry, N. (2001), "Corporate Entrepreneurship : Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, vol.19, n.5, pp.526-533.
- Toftoy, C. Chatterjee, J. (2004), "The intrapreneurial revolution : now is the time for action", *ICSB World Conference*, Washington.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*, 2ème édition, Newbury Park, Sage Publications.
- Zahra, S.A. (1996), "Governance, ownership, and corporate entrepreneurship : the moderating impact of industry technological opportunities", *Academy of Management Journal*, vol.39, n.6, pp.1713-1735.