

Brahim Allali, Ph.D.

HEC Montréal
Service de l'enseignement du management
3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine
Montréal (Québec) H3T 2A7
Téléphone : (514) 340-6367
Télécopieur : (514) 340-5635
Courriel : brahim.allali@hec.ca

L'intrapreneuriat dans les entreprises marocaines**Résumé**

Les intrapreneurs sont souvent présentés dans la littérature comme une classe homogène. Certains chercheurs appellent cependant à distinguer entre différents degrés intrapreneuriaux au sein des organisations. Dans ce travail, nous faisons justement écho à cet appel à travers l'étude d'un échantillon de 121 employés dans huit entreprises marocaines de différentes tailles. Pour ce faire, nous avons dû élaborer un indice d'intrapreneurialité pour mesurer la disposition des employés à intraprendre, et un autre de perception de l'autonomie organisationnelle pour évaluer le caractère favorable ou non du contexte organisationnel à la prise d'initiatives innovantes. Nos résultats appuient la thèse de la variété des profils intrapreneuriaux mais semblent consacrer la primauté du contexte organisationnel sur les dispositions des employés à intraprendre.

L'intrapreneuriat dans les entreprises marocaines

La forme pyramidale que la plupart des grandes firmes 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) 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.¹»

Cependant, Thornberry (2001) explique que plus l'entreprise croît, se bureaucratise et voit ses structures se complexifier, plus elle s'éloigne de l'innovation, l'agilité et la prise de risque. 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 que le salut réside souvent dans lesdites innovation, agilité et 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 adaptées à des contextes spatio-temporels spécifiques. » Dans un tel contexte, les grandes entreprises dont les ressources leur permettaient traditionnellement d'agir loin, ressentent de plus en plus aussi la nécessité d'agir vite. En revanche, les PME dont le mode d'organisation et les structures leur permettaient traditionnellement d'agir vite, éprouvent progressivement aussi le besoin d'agir loin. Dans un cas comme dans l'autre, les modes d'organisation classiques qui ont prévalu sans partage jusqu'à tout récemment, ne sont plus aussi bien adaptés que par le passé aux nouvelles données de l'environnement dans lequel l'entreprise se meut. En gommant les frontières traditionnelles entre PME et grandes entreprises en termes d'agilité des premières et de portée géographique des secondes, ces éléments de dénaturation – dilatation spatiale et contraction temporelle – ont, par ricochet, exacerbé la concurrence en faisant sauter les protections naturelles des marchés traditionnels.

De nombreuses pratiques iconoclastes ont par conséquent fait leur apparition dans la gestion des organisations. Il ne fait pas de doute cependant que l'intrapreneuriat occupe une place de choix parmi ces pratiques en raison justement de ses effets en matière d'innovation et de créativité, les deux nouveaux credo de la concurrence globale. Carrier (2000 : 199) fait justement de l'intrapreneuriat « une voie susceptible de supporter les entreprises dans ...

¹ Traduction libre.

[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 pratiques².

Cependant, la prise de conscience de l'utilité de l'intrapreneuriat au sein de l'organisation, si elle est une condition nécessaire, n'en demeure pas moins insuffisante pour 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, ni que l'intrapreneuriat soit toujours souhaitable dans toutes les situations. Allali (2005) montre en effet que dans un environnement de relative stabilité, les organisations ont davantage besoin d'employés conformistes que d'intrapreneurs innovants (ou comblés).

La présente contribution fait justement écho à l'appel de ce dernier auteur de mener des études empiriques pour étudier la variété des profils intrapreneuriaux en utilisant son modèle conceptuel (Allali, 2003) fondé sur deux dimensions : la disposition des employés à intraprendre d'une part, et la perception de l'autonomie organisationnelle d'autre part. Cependant, l'auteur ne dit pas comment opérationnaliser ces deux dimensions. C'est la raison pour laquelle nous allons dans ce travail bien au-delà du test empirique de sa typologie en proposant une méthode d'opérationnalisation des deux dimensions. Ainsi, et en plus des résultats de l'étude elle-même, concevons-nous un indice d'intrapreneurialité de même qu'un autre de perception de l'autonomie organisationnelle. Avant cela, rappelons d'abord succinctement les principaux travaux de recherche en intrapreneuriat.

1. Revue de littérature

Depuis leur entrée tonitruante dans la littérature après la publication du fameux livre de Pinchot : *Intrapreneuring* en 1985³, les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat ont été usités sans modération dans la littérature. Hornsby *et al.* (2002) affirment que les années 90 du siècle dernier ont vu se développer un effort sans précédent de la part des chercheurs pour conduire davantage de recherches empiriques sur les activités intrapreneuriales. Ils soutiennent également que l'intrapreneuriat a été initié dans les organisations établies pour une multitude de raisons. Ainsi par exemple, certaines organisations l'ont adopté pour des

² Traduction libre.

³ La version française du livre a été publiée en 1986 sous le titre « Intraprendre » aux Éditions d'Organisation, Paris, Collection Forum International du Management. Traduction de Corinne Golding.

raisons de rentabilité (Zahra, 1991), de renouvellement stratégique (Guth & Ginsberg, 1990), d'entretien de la capacité d'innovation (Baden-Fuller, 1995), d'acquisition de connaissances pour générer des flux de revenu dans le futur (McGrath *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 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] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'intrapreneuriat » (1997 : 64). Stopford et Baden-Fuller (1994) semblent a priori verser dans le sens de Carrier (1991, 1993 et 1997), de Burton *et al.* (1996) et d'autres auteurs, en déplorant le manque de précision des définitions de l'intrapreneuriat, mais attribuent cela à la diversité des types d'intrapreneuriat au sein de l'organisation.

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

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 ». Ainsi par exemple, Beaucourt et Louart (2000) définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale. Dans la même veine, Antoncic et Hisrich (2001) définissent l'intrapreneuriat comme étant « l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante. »

La définition de (Carrier, 1991, 1993 et 1997) ne semble pas trop s'éloigner de cette définition de base en définissant l'intrapreneuriat comme étant la mise en œuvre d'une innovation par toute personne travaillant sous le contrôle de l'entreprise.

La confusion sémantique devient encore plus grande quand on examine les notions voisines 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 n'ont parfois que peu de choses à voir avec l'intrapreneuriat même dans l'acception de base que nous retenons dans le cadre de ce travail.

Ainsi par exemple, pour de nombreux auteurs, *corporate entrepreneurship* ne serait pas synonyme d'intrapreneuriat mais renverrait plutôt à un phénomène plus hétéroclite et multidimensionnel dont l'intrapreneuriat ne constitue que l'une des facettes. Thornberry (2001) par exemple distingue au sein de *corporate entrepreneurship* entre *corporate venturing* qui renvoie à la création d'une affaire à l'intérieur d'une autre, et l'intrapreneuriat qui consisterait 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 du *corporate entrepreneurship*. D'autres auteurs comme Guth et Ginsberg (1990), Chung et Gibbons (1997), Stopford et Baden-Fuller (1994), Taylor (2001), etc., vont également dans un sens similaire.

D'autres notions sont également utilisées dans la littérature comme partiellement ou totalement synonymiques de l'intrapreneuriat et de l'intrapreneur. C'est le cas entre autres des notions de *quasi-entrepreneur*, d'*entrepreneur salarié*, de *salariat dynamique* (Beaucourt et Louart, 2000), de *para-subordonné* (Lebaube, 1999), de *Champion* ou de *Champion de projet* (Lee et Zemke, 1985 ; Finch, 1985 ; Ellis, 1985 ; Robinson, 2001), de *preneur de risque interne à l'entreprise* (Ball, 1990), etc.

D'aucuns s'attardent aussi sur la question de démarcation entre l'intrapreneur et l'entrepreneur. À cet égard, les chercheurs ont identifié les niveaux suivants de différenciation : (1) lieu ou contexte d'exercice : ainsi, alors que l'intrapreneur agit au sein d'une entreprise dont il est employé, l'entrepreneur se trouve à la tête de l'entreprise (Pinchot, 1986 ; d'Amboise, 1989) ; (2) Type de risque encouru : en effet, 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 ; (3) Type de récompense : cette différence est le corollaire de la précédente. En effet, 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 ; (4) 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. »

Nonobstant la richesse sémantique de ce champ émergent et prometteur de recherche, la plupart des auteurs semblent encore considérer les intrapreneurs comme une classe homogène. Rares en effet sont ceux qui distinguent différents types intrapreneuriaux au sein

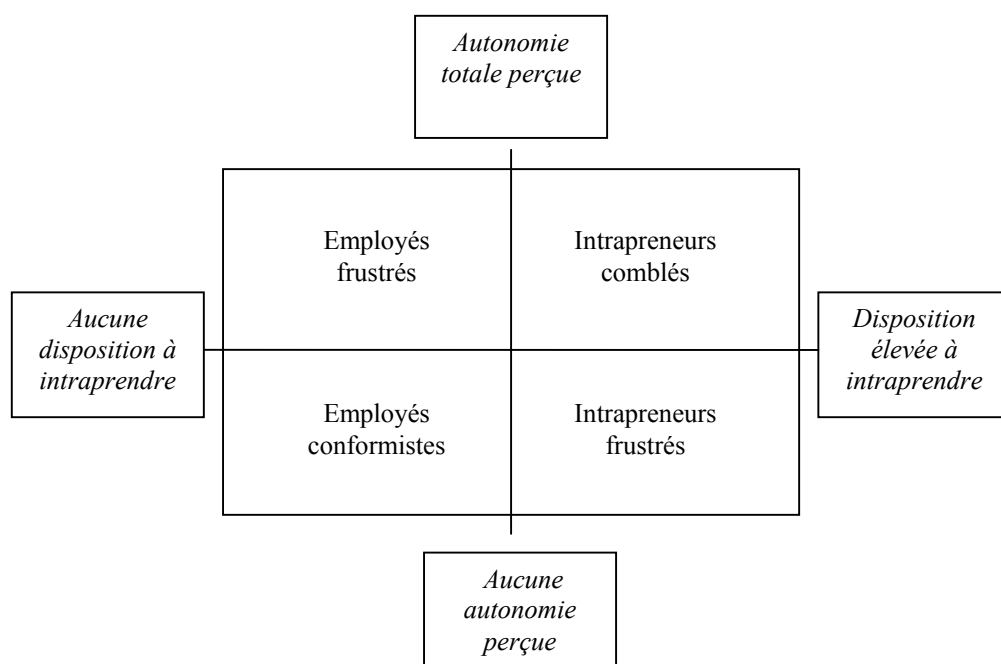
des organisations. Parmi ces derniers, Stopford et Baden-Fuller (1994) et Allali (2003 et 2005) reconnaissent l'existence d'une variété de profils intrapreneuriaux.

2. Cadre conceptuel

Nous avons expliqué précédemment que l'un des principaux objectifs de ce travail est d'étudier empiriquement la variété des profils intrapreneuriaux en utilisant une version adaptée du modèle conceptuel développé par Allali (2003) que nous rappelons à la figure 1.

Ledit modèle fait ressortir quatre profils intrapreneuriaux fondés, d'une part, sur la disposition de l'employé à intraprendre – c'est-à-dire à prendre spontanément des initiatives innovantes et à les mettre en œuvre – et d'autre part, sur la perception par l'employé de l'autonomie que l'organisation lui attribut pour intraprendre. Ainsi, a-t-on (1) des intrapreneurs comblés qui sont disposés à intraprendre et qui perçoivent leur environnement organisationnel comme étant favorable à la prise d'initiatives innovantes ; (2) des intrapreneurs frustrés qui, quoique disposés à intraprendre, trouvent que leur contexte organisationnel est trop contraignant ; (3) les employés frustrés qui évoluent dans un contexte favorable à l'innovation mais qui préfèrent se conformer à une description de tâches plutôt qu'à prendre des initiatives ; et enfin, (4) les employés conformistes qui ne sont pas disposés à intraprendre et qui perçoivent leur contexte organisationnel comme n'étant pas, non plus, favorable à la prise d'initiatives.

Figure 1
Typologie des comportements organisationnels



Source : Figure adaptée d'Allali (2003)

3. Méthodologie

L'étude a porté sur un échantillon de 121 employés travaillant dans huit firmes marocaines de secteurs assez variés (Tableau 1). L'échantillon inclut aussi bien de très petites entreprises (TPE) de moins de dix employés, que des PME de moins de 100 employés, que de très grandes entreprises (TGE) de plus de 1000 employés. Il comporte des entreprises étatiques, semi-étatiques et privées.

Les personnes interrogées ont été choisies sur une base de volontariat et de confidentialité. Ils ont été invités à compléter un questionnaire et à le retourner sur place à un enquêteur chargé de présenter les objectifs de l'étude et de répondre aux éventuelles questions des individus interrogés.

Tableau 1
Répartition des employés interrogés

Firme	Statut	Activité	Division concernée	Employés interrogés
ONE	Étatique – TGE	Production et distribution d'électricité	Planification	30
OCP	Étatique – TGE	Extraction et exportation de phosphate	Siège social	21
BP	Semi étatique – TGE	Banque	Succursale de Tanger –Service Audit	11
BAM	Étatique – TGE	Postes et services financiers	Produits financiers	30
Eric's Financial	Privée – TPE	Solutions financières	Toute l'entreprise	8
MJDS	Privée - PME	Services de loisirs	Toute l'entreprise	13
Assurance Ennas.	Privée - TPE	Assurances	Toute l'entreprise	4
Performance	Privée - TPE	Services événementiels	Toute l'entreprise	4

Outre les questions de profilage des répondants (tranche d'âge, fonction, genre, etc.), le questionnaire, adapté de Pinchot et Pellman (1999), comporte vingt-six items présentés en questions de Likert à cinq points, « 1 » correspondant à « Ne s'applique pas du tout dans mon

cas » et « 5 » à « S'applique parfaitement dans mon cas ». Vingt items visent à évaluer la disposition des répondants à intraprendre alors que les six restants portent sur leur perception de leur environnement organisationnel. Les deux groupes de questions sont présentées séparément dans le questionnaire.

Deux données sont calculées pour chaque individu de l'échantillon à partir des réponses obtenues :

3.1 Indice d'intrapreneurialité : il est obtenu en additionnant toutes les réponses données par l'individu interrogé aux vingt questions du premier groupe et en rapportant leur somme à 100 (soit le maximum qu'une personne obtiendrait en répondant 5, soit « S'applique parfaitement dans mon cas » à chacune des 20 questions du premier groupe. Le résultat ainsi obtenu est multiplié par 100 pour l'exprimer en pourcentage. Pour simplifier, nous considérons un résultat inférieur ou égal à 50% comme correspondant à un comportement conformiste alors qu'au-delà de 50%, le comportement de l'employé serait intrapreneurial. Ainsi, plus l'indice se rapproche de 100 plus l'individu serait intrapreneur.

3.2 Indice de perception d'autonomie : cet indice est obtenu en additionnant les réponses données aux six questions du second groupe et en rapportant leur somme à 30 (soit le maximum qu'une personne obtiendrait en répondant 5 à chacune des six questions du second groupe. Le résultat ainsi obtenu est multiplié par 100 pour l'exprimer en pourcentage. Là également pour simplifier, nous considérons un résultat inférieur à 50% comme correspondant à une perception de manque d'autonomie par l'individu alors qu'au-delà de 50%, L'employé percevrait que son environnement organisationnel lui donne assez s'autonomie. Ainsi, plus cet indice se rapproche de 100 plus l'organisation donnerait d'autonomie à ses employés pour intraprendre.

4. Résultats et discussion

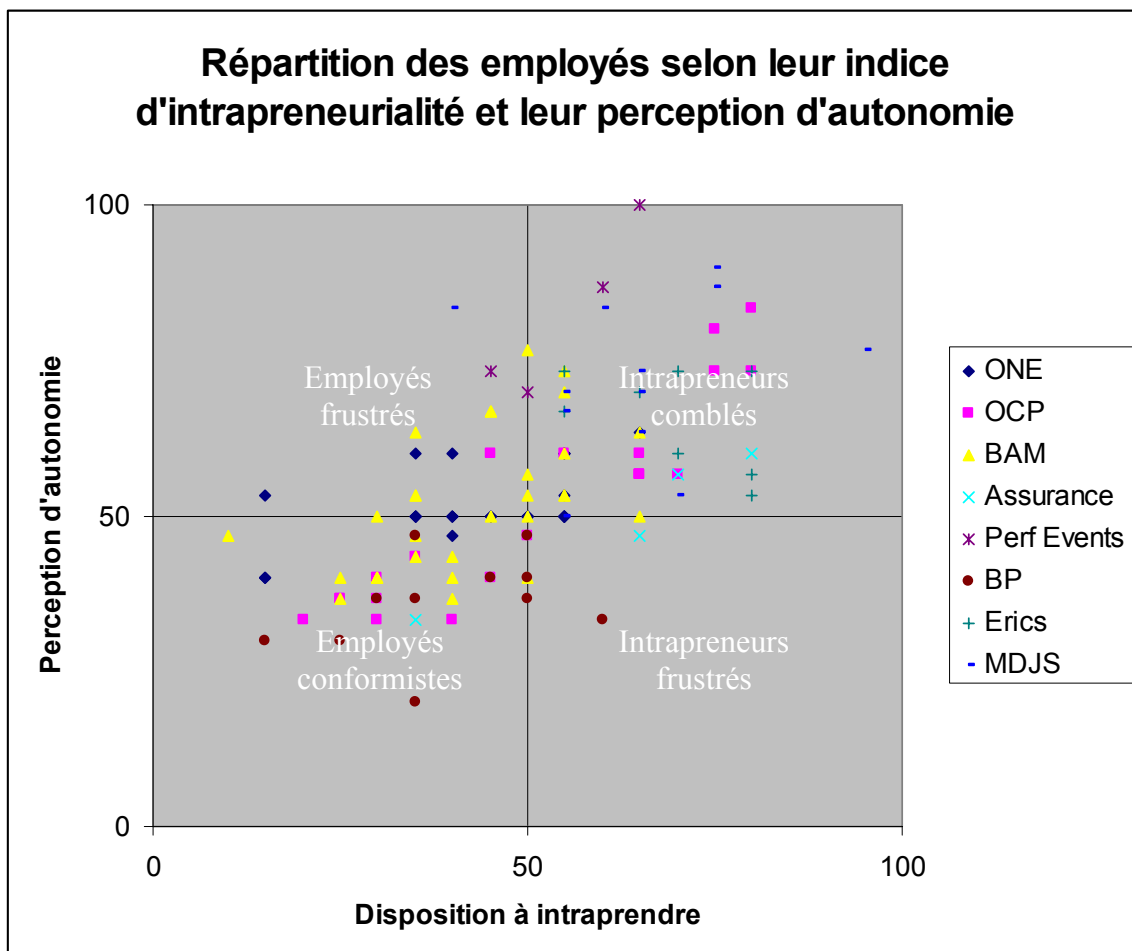
4.1 Résultats globaux

Les résultats indiciaires obtenus pour chacun des individus de l'échantillon ont été schématisés sur un graphique en faisant de l'indice d'intrapreneurialité la variable X et de celui de la perception d'autonomie la variable Y (Figure 2).

Nous constatons au vu de la figure 2 que les dispositions des employés à intraprendre sont étroitement liées à leur perception d'autonomie. Ainsi, observons-nous une forte concentration des individus dans les quadrants d'intrapreneurs comblés et d'employés

conformistes, ce qui signifie que les employés à fort potentiel intrapreneurial sont ceux qui considèrent que leur environnement organisationnel leur procure suffisamment d'autonomie. Inversement, ceux qui préfèrent se conformer à leur description de tâches sont également ceux qui perçoivent peu ou pas d'autonomie dans leur contexte organisationnel. Peu d'employés ne sont pas disposés à intraprendre nonobstant un environnement favorable à la libre initiative (Quadrant de l'employé frustré). Nous sommes cependant surpris par le très faible nombre d'employés disposés à intraprendre dans un environnement de manque d'autonomie.

Figure 2



Deux enseignements majeurs mais liés peuvent être tirés, déjà à ce niveau d'analyse, au vu des résultats globaux : (1) un environnement favorable à intraprendre incite la plupart des employés à prendre des initiatives. En revanche, presque la totalité des employés s'empêchent de prendre des initiatives dans un environnement contraignant. Cela semble aller à l'encontre du troisième commandement de Pinchot (1986) qui soutient l'existence dans toutes les organisations d'employés qui intraprennent malgré leur environnement non favorable à la

prise d'initiative. (2) Plus que les dispositions des employés à intraprendre, il semble que c'est la perception d'autonomie qui incite les employés à prendre des initiatives. Ce résultat nuance l'affirmation implicite d'Allali (2003 et 2005) que les deux facteurs (disposition intrapreneuriale et perception d'autonomie) jouent un rôle également important dans les organisations.

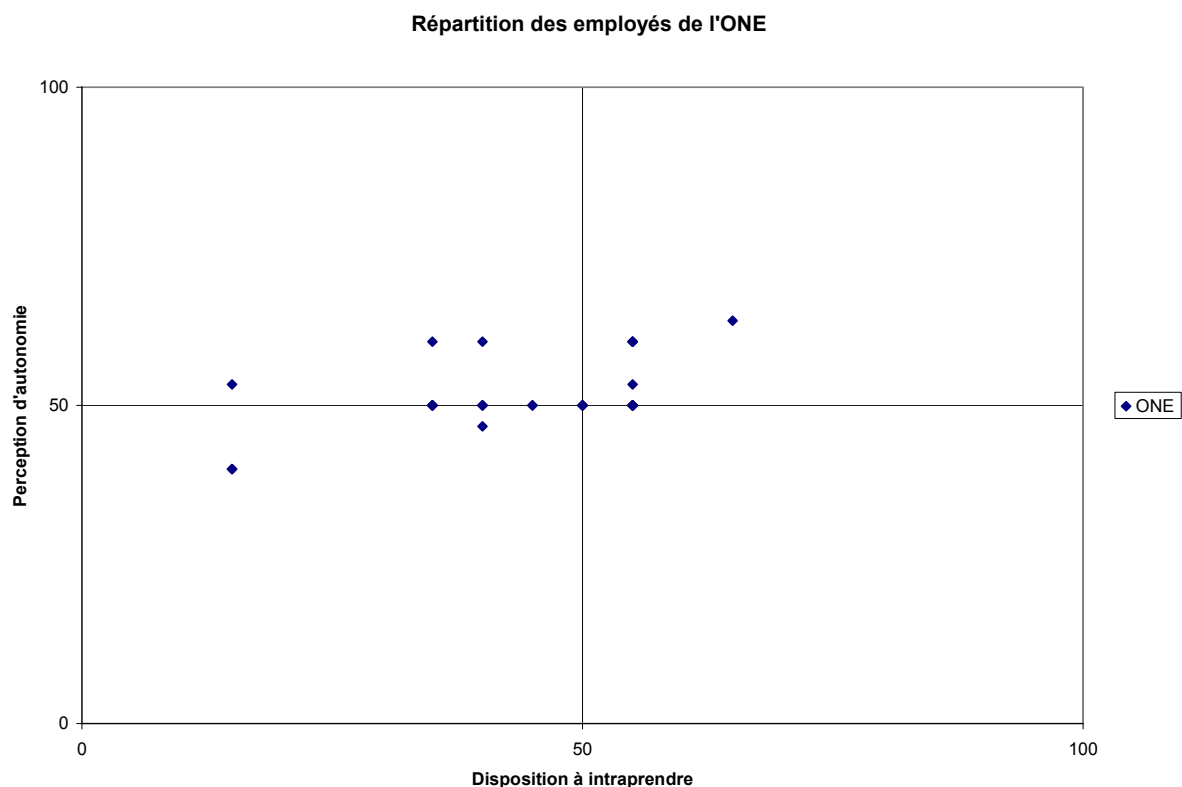
Ces résultats globaux cachent cependant de fortes disparités entre les firmes de l'échantillon. Eu égard à la contrainte d'espace mais également pour éviter les répétitions inutiles, nous nous limitons ici à analyser brièvement le cas de quatre firmes sur les huit que comporte l'échantillon. Il s'agit des cas de l'ONE, de l'OCP, de la BP et d'Eric's Financial.

4.2 Résultats casuels

4.2.1 Cas de l'ONE

L'ONE est une entreprise étatique marocaine investie de la mission de produire et de distribuer l'électricité sur tout le territoire national directement ou à travers des régions régionales ou des concessionnaires privés dans le cadre de contrats-programmes. Elle est par conséquent, dans une situation de monopole qui l'incite peu à innover. Néanmoins, l'ONE a connu depuis de nombreuses années des restructurations et réformes qui lui ont permis d'adopter des pratiques de gestion proches de celles du secteur privé. Ainsi, de nombreuses innovations furent mises en œuvre à la faveur d'un environnement organisationnel qui ne cesse de s'assouplir. Néanmoins, la plupart des employés – du moins ceux de la division concernée par cette étude – continuent de se conformer strictement à leur description de tâches comme on peut le voir sur la figure 3.

L'analyse approfondie des données révèle d'autres faits importants : d'abord, tous les employés situés dans le cadre d'intrapreneurs comblés sont des cadres et cadres supérieurs alors que presque la totalité de ceux qui se trouvent dans le cadre des employés frustrés sont des techniciens et cadres moyens ; ensuite, la presque totalité des « intrapreneurs comblés » est située dans la tranche d'âge de 35 à 44 ans, alors que les plus jeunes et les plus âgés sont majoritairement situés dans le cadre d'employés frustrés. Nous postulons que cela s'explique par le fait que les plus jeunes attendent d'avoir suffisamment d'expérience pour oser prendre des initiatives, alors que les plus âgés sont encore fortement attachés à leur façons de faire développée dans un cadre conformiste peu ou pas favorable à l'innovation.

Figure 3⁴

Cependant, l'analyse des réponses données fournit un élément additionnel d'explication : ainsi, il paraît que malgré les assouplissements qu'a connus l'environnement organisationnel, beaucoup reste à faire pour le rendre incitatif à l'innovation. En effet, 29 des 30 répondants disent avoir été sanctionnés pour avoir pris des initiatives qui ont échoué. Ils disent également que le management ne parraine pas les innovateurs et n'encourage pas les nouvelles idées. En outre, 28 de ces 29 acceptent de sacrifier une partie de leur salaire pour avoir plus d'autonomie afin de tester de nouvelles idées sans courir le risque d'être sanctionnés. En d'autres termes, même les « intrapreneurs comblés » ne sont pas si comblés qu'ils l'auraient souhaité et appellent à plus d'autonomie. Vingt-et-un des répondants, y compris deux des trois « intrapreneurs comblés » disent avoir songé à se mettre à leur compte faute d'autonomie dans leurs fonctions actuelles.

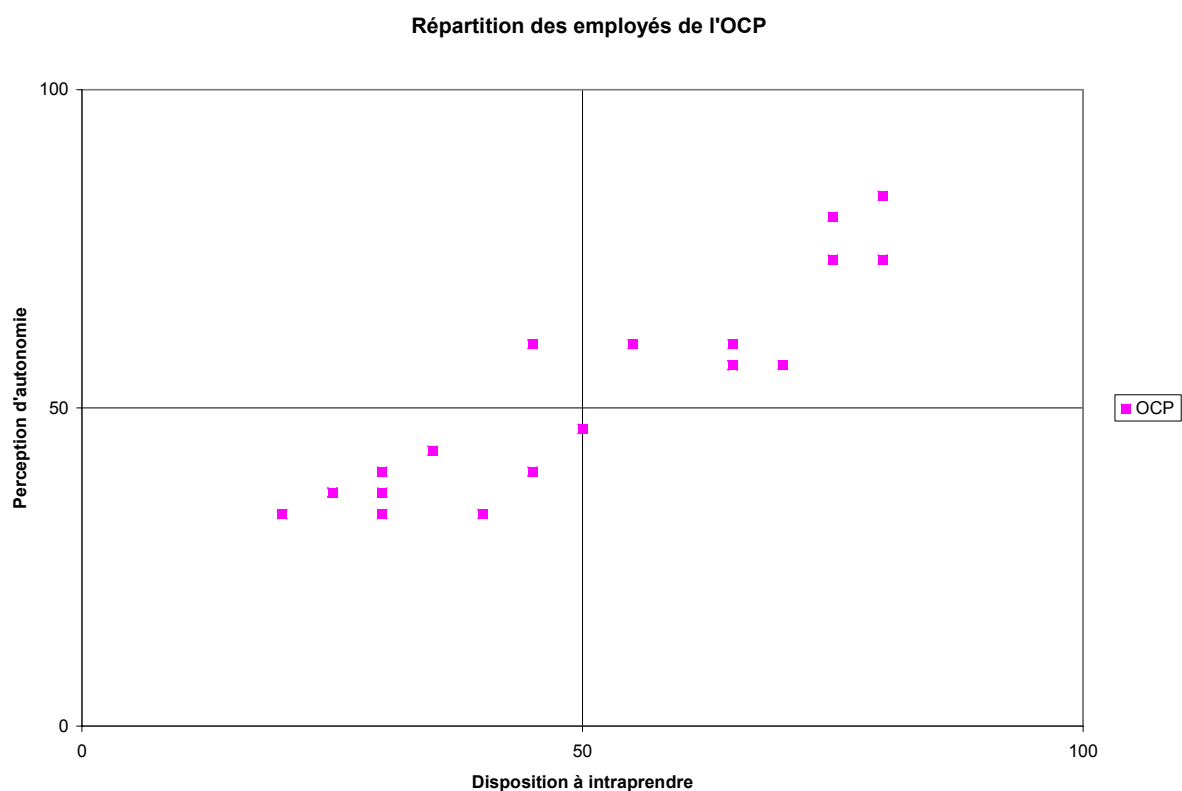
4.2.2 Cas de l'OCP

L'OCP est une entreprise étatique créée en 1920 pour extraire, traiter et exporter les phosphates. Bien qu'elle soit en situation de monopole dans son secteur d'activité, l'entreprise

⁴ Si l'on compte les points sur le graphique on ne trouve que 13 et non 30 comme annoncé au tableau 1. Cela s'explique par la superposition de plusieurs points correspondant à des employés ayant eu les mêmes scores par rapport aux deux indices.

est confrontée à la concurrence internationale sur les marchés étrangers et est contrainte de ce fait de se doter d'outils et de méthodes de gestion surtout sur le plan commercial mais également technique. Un effort de modernisation de son outil de production accompagné d'une valorisation continue des produits, s'est amorcé depuis de nombreuses années, ce qui a permis au Maroc de devenir le premier exportateur mondial de phosphates et dérivés. Ainsi, suivant les fonctions occupées, les attitudes des employés diffèrent face à l'innovation et à la prise d'initiatives (Figure 4).

Figure 4



Ainsi, tous les cadres supérieurs sont situés dans la case d'intrapreneurs comblés de même que deux techniciens sur sept et quatre cadres moyens sur cinq. En revanche, tous les ouvriers sont situés dans le cadre d'employés conformistes. L'âge des répondants ne semble pas avoir d'incidence sur les profils puisque toutes les tranches d'âge sont représentées.

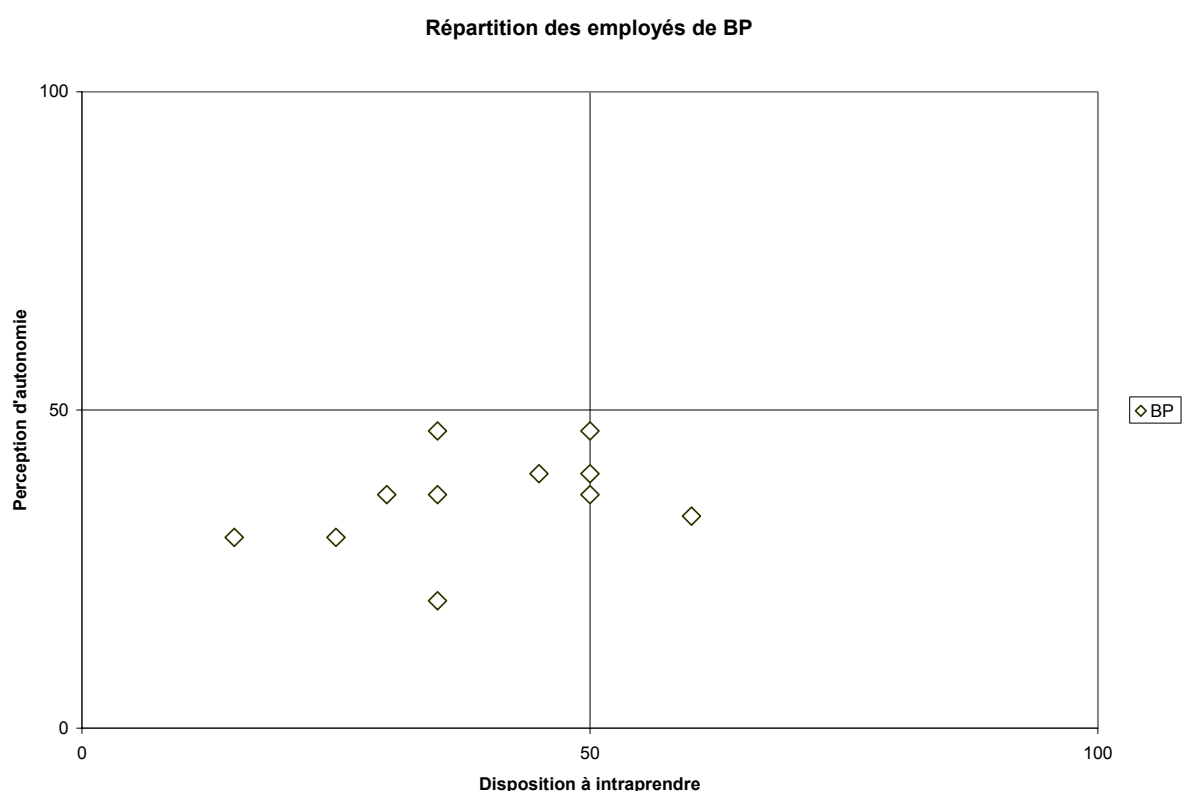
Tous les répondants disent ne pas apprécier le fait que leurs supérieurs s'adjugent le mérite de leurs idées. Cela limite certainement leur motivation à prendre des initiatives. D'autre part, la plupart des répondants trouvent que le management appuie leurs efforts d'innovation et deux seulement (sur 21) disent avoir eu des problèmes par le passé pour avoir essayé de nouvelles façons de faire qui ont échoué. Un seul répondant serait disposé à sacrifier une partie de son salaire pour avoir plus d'autonomie. Nous en concluons que l'environnement organisationnel

à l'OCP confère suffisamment d'autonomie aux cadres mais qu'en revanche, les ouvriers doivent se conformer scrupuleusement à leurs descriptions de tâches. Loin de nous l'idée de recommander au management de l'OCP de donner plus d'autonomie aux ouvriers. Nous sommes conscients, en effet, que ce n'est pas dans toutes les fonctions que des intrapreneurs sont requis.

4.2.3 Cas de la BP

La Banque populaire était un établissement étatique avant d'être en partie privatisée il y a quelques années. Elle bénéficiait sous la tutelle de l'État d'un ensemble de privilèges par rapport aux autres banques dont notamment l'exonération de la taxe sur la valeur ajoutée. L'étude a porté sur le personnel du service d'audit de la succursale de Tanger.

Figure 5



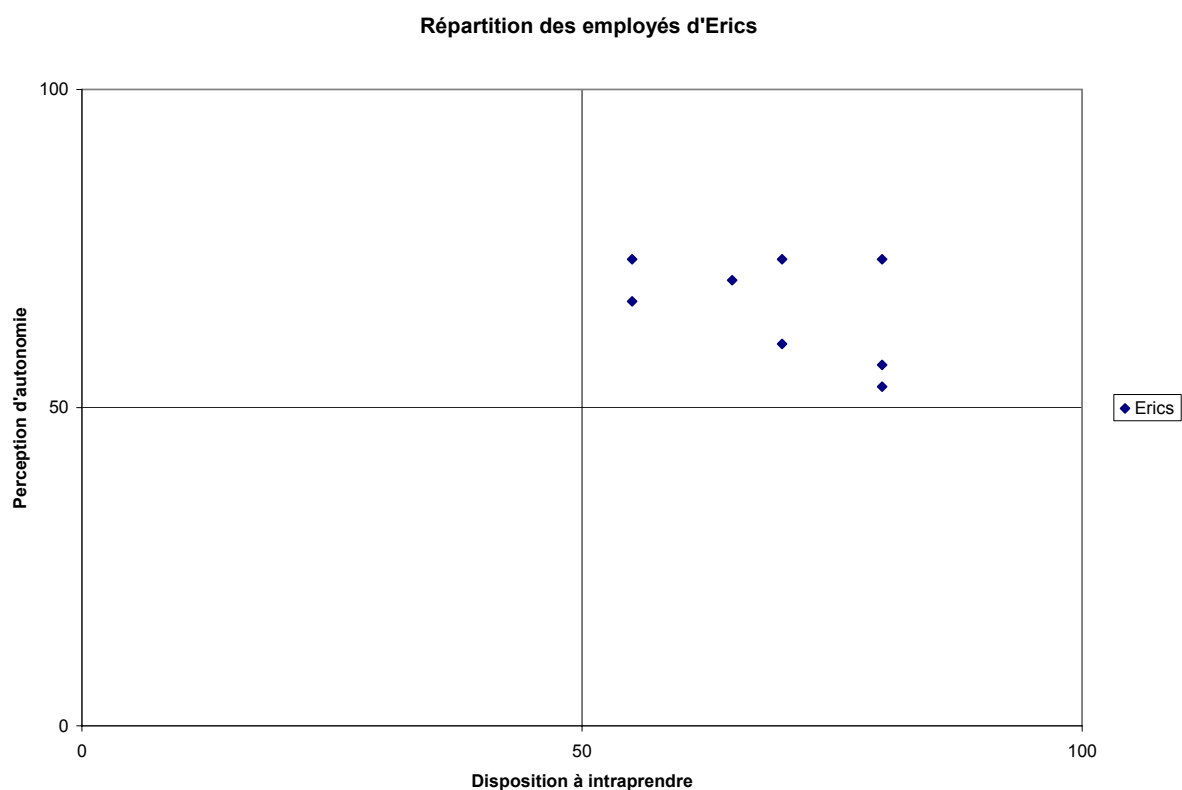
Dans le cas de cet échantillon, la presque totalité des répondants se trouve dans la case d'employés conformistes (Figure 5). Le seul répondant se situant dans la case d'intrapreneur frustré est un cadre moyen âgé entre 35 et 44 ans. À l'exception de ce dernier, tous les interrogés sont des auditeurs, ce qui explique peut-être leurs réponses. En effet, les auditeurs bancaires sont généralement chargés de veiller à la conformité des opérations avec les normes

comptables et financières en vigueur à la banque. Il aurait été intéressant de confronter ces réponses avec celles d'un département plus porté sur l'innovation comme celui du marketing par exemple. Cela ne veut pas dire pour autant que l'on ne puisse pas innover dans le domaine de l'audit bancaire.

Ce qui est surprenant dans ce cas c'est qu'aucun répondant n'ait eu de problèmes pour avoir tenté quelque chose qui aurait échoué. Cela nous amène en fait à nous poser la question de savoir si jamais une nouvelle pratique ait été tentée par le passé dans ce cadre. Autre fait saillant, c'est que dix des onze répondants disent avoir songé à se mettre à leur compte. Nous y voyons plus une manifestation d'opportunisme qu'un potentiel entrepreneurial. En effet, de nombreux cadres bancaires et surtout des auditeurs, se sont mis à leur compte ces dernières années profitant de généreuses primes au départ et de prêts à taux bonifiés aux « jeunes entrepreneurs. »

4.2.4 Cas d'Eric's Financial

Figure 6



Eric's Financial est une PME privée employant huit personnes et ayant pour activité de développer des solutions financières pour les grandes firmes. Il s'agit d'une activité

relativement récente mais fortement concurrentielle, ce qui oblige les entreprises à innover constamment. Ainsi, comme on peut le voir sur la figure 6, l'ensemble du personnel est situé dans la case d'intrapreneurs comblés. Ce cas s'inscrit par conséquent à l'opposée de celui de la Banque populaire.

La plupart des répondants sont âgés entre 25 et 44 ans. Seul le directeur est âgé de plus de 45 ans. Cela s'explique notamment par la relative jeunesse du secteur d'activité de l'entreprise. Les employés soutiennent tous que le management se montre très compréhensif et leur apporte tout le support nécessaire au développement et à la mise en œuvre de leurs idées. Ils insistent également sur l'esprit d'équipe qui règne au sein de l'entreprise ainsi que sur le système de récompense mis en place par les dirigeants.

5. Implications managériales et conclusion

À quoi ces conclusions peuvent-elles bien servir ? D'abord, dans la littérature, les intrapreneurs sont le plus souvent présentés comme une population homogène comme d'ailleurs sont présentés les entrepreneurs. Or, nos résultats, qui appuient les conclusions de certains auteurs comme Stopford et Baden-Fuller (1994) et Allali (2003 et 2005), montrent qu'il existe différents degrés d'intrapreneuriat. Ces degrés variant en fonction, à la fois du contexte organisationnel et des dispositions des personnes, il s'avère donc de la plus haute importance de savoir comment dynamiser les pratiques intrapreneuriales au sein des organisations contraintes d'innover afin de mieux s'adapter à leur environnement concurrentiel. Deux enseignements majeurs nous semblent s'imposer à cet égard : (1) mettre en place un contexte d'autonomie propice à l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales d'une part et ; (2) sélectionner les individus à fort potentiel intrapreneurial pour les emplois où l'on a besoin d'innover, d'autre part.

Nous entendons l'autonomie dans un sens très large. En effet, l'octroi d'autonomie 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 de soi procurant les moyens nécessaires à la réalisation des projets, de l'accès au financement nécessaire, de la protection contre les conséquences de l'échec, etc. Nous avons vu en effet à travers les différents cas présentés que la perception d'autonomie par les employés semble plus importante que leur disposition à intraprendre. En effet, à la longue, les employés naturellement portés à prendre des initiatives mais évoluant dans un contexte contraignant, finissent par partir ailleurs où ils auront les

coudées franches pour libérer leur inventivité ou, pire encore, « tuent » leur génie créatif à force de le juguler de crainte de sanctions répétées.

Outre l'illustration de cette variété intrapreneuriale et la démonstration de la primauté de la perception d'autonomie sur les dispositions à intraprendre, notre contribution est également d'ordre méthodologique. En effet, les indices d'intrapreneurialité et de perception de l'autonomie que nous avons élaborés ont montré leur utilité en distinguant entre les différents profils organisationnels. Ils pourront ainsi être utilisés dans les travaux ultérieurs sur la question.

Ceci dit, nous sommes parfaitement conscients des nombreuses limites que cette étude comporte. D'abord, nous aurions souhaité disposer d'un échantillon plus important d'employés et de firmes. Cela nous aurait certainement permis d'affiner davantage les conclusions de notre recherche. Nous aurions également souhaité conduire cette étude dans différentes configurations organisationnelles : nombre suffisant d'employés appartenant à la même firme et exerçant les mêmes fonctions, employés appartenant à des firmes différentes mais dans le même secteur d'activité, etc. Afin d'accompagner l'évolution des deux indices dans le temps, il aurait fallu mener une étude longitudinale. Seule cette dernière nous aurait permis d'expliquer pourquoi nous n'avons rencontré qu'un seul « intrapreneur frustré » sur les 121 employés interrogés. Il est certain que d'autres ont dû quitter leur emploi ou ont fini par devenir des employés conformistes. Étudier la variété des profils intrapreneuriaux dans d'autres contextes socioculturels comme le contexte canadien par exemple, aurait été également très intéressant et instructif. Ce sont certes des limites de cette étude mais, elles sont également autant de pistes de recherche à suivre dans nos recherches futures.

Références

- Allali, B. (2003). « Pour une typologie des comportements intrapreneuriaux dans les organisations. » Actes du colloque de l'AIREPME, *L'entrepreneur en action : contextes et pratiques*, Agadir (Maroc) Octobre.
- Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation. » *Revue internationale de Gestion*, vol. 29, no. 4, pp. 23-30.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 495 .
- Baden-Fuller, C. (1995). "Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside-in to inside-out approaches to strategy research." *British Journal of Management*, Vol. 6, S3-S16 (Special issue).
- Ball, L. (1990). "Take charge: be an intrapreneur." *Personnel Journal*, Vol. 69, No. 8, pp. 40-44
- Beaucourt, C. et Louart, P. (2000). « Des entrepreneurs dans les franges du salariat. » In Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, pp. 211-228.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives." *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 207-229.
- 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, No. 3, pp. 68-85.
- Carrier, C. (1991). « Intrapreneurship et PME. » *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, No. 4, pp. 20-27.
- Carrier, C. (1993). *La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique*. Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Sainte-Foy, Collection PME et entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2000). « L'Intrapreneuriat – A la recherche de complices innovants et entreprenants. » In Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, pp. 199- 210.
- Chung, L.H. & Gibbons, P.T. (1997). "Corporate entrepreneurship: The role of ideology and social capital." *Group & Organization Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 10-30.
- D'Amboise, G. (1989). « Pour des entrepreneurs entreprenants. » In *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, No. 6, pp. 85-90.
- Finch, P. (1985). "Intrapreneurism: New hope for new business." *Business Marketing*, Vol. 70, No. 7, pp. 32-40.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). "Corporate entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (Special issue), pp. 5-15.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale." *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 253-273.
- Lebaube, A. (1999). « La parasubordination : un nouveau concept. » *Le Monde* (9 février).
- Lee, C. & Zemke, R. (1985). "Intrapreneuring: New-age fieldoms for big business." *Training*, Vol. 22, No. 2, pp. 27-41.

- McGrath, R.G.; Venkataraman, S. & MacMillan, I.C. (1994). "The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures." *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 351-369.
- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pryor, A.K. & Shays, E.M. (1993). "Growing the business with intrapreneurs." *Business Quarterly*, Vol. 57, No. 3, pp. 42.
- Robinson, M. (2001). "The ten commandments of intrapreneurs." *New Zealand Management*, Vol. 48, No. 11, pp. 95-98.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F. (1994). "Creating corporate entrepreneurship." *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 521-536.
- Taylor, B. (2001). "From corporate governance to corporate entrepreneurship." *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 128-147.
- Thornberry, N. (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?" *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.
- Torrès, O. (2000). « L'entrepreneuriat face à la globalisation. » In Verstraete, T. (Dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Management et Société (EMS), Collection Gestion en Liberté, pp. 67-88.
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study." *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 256-289.