

DYNAMIQUE INTRAPRENEURIALE : L'INFLUENCE DE LA DIMENSION ORGANISATIONNELLE

INTRAPRENEURIAL DYNAMICS: THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL DIMENSION

NADIA AIT OUGHARBI

Doctorante

Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociale

Université Ibn Tofail

Entrepreneuriat et politiques publiques

Maroc

nadia6196@gmail.fr

FATIMA ZAHRA ACHOUR

Professeur

Faculté des Sciences Juridiques Economique et Sociale

Université Ibn Tofail

Entrepreneuriat et politiques publiques

Maroc

fatyachour2000@yahoo.fr

Date de soumission : 30/09/2020

Date d'acceptation : 05/10/2020

Pour citer cet article :

AIT OUGHARBI. N & ACHOUR. F (2020) « Dynamique intrapreneuriale : l'influence de la dimension organisationnelle », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 4 : numéro 3 » pp : 441-466.

Résumé

Face à un environnement économique en perpétuelle évolution, de nombreuses pratiques de gestion sont devenues caduques. De ce fait, la question légitime d'un changement de mode de management se pose, d'où la nécessité impérieuse de l'instauration d'une dynamique intrapreneuriale, à même d'offrir un avantage compétitif dans un contexte de concurrence exacerbée, et de réduire l'écart entre la réalité de l'entreprise et ce qu'elle pourrait être. L'influence des facteurs organisationnels, à savoir : le soutien de la direction ; les récompenses ; la structure et les ressources, sur l'incitation aux comportements intrapreneuriaux a suscité l'intérêt des chercheurs en entrepreneuriat. Cependant, ce concept soulève encore de nombreuses zones d'ombre quant à sa mise en pratique et son influence sur les comportements des employés. L'objectif principal de cet article, étant la compréhension du rôle des paramètres organisationnels dans l'incitation à l'intrapreneuriat, nous avons mené sept entretiens semi-directifs avec des intervenants clés d'une grande entreprise financière. Cette approche exploratoire nous a permis de discerner les concepts clés de la stimulation de l'intrapreneuriat à travers des leviers organisationnels.

Mots clés : Intrapreneuriat ; soutien de la direction ; récompenses ; structure ; ressources

Abstract

Due to the ever-changing economic environment, many management practices have become obsolete. As a result, the legitimate question of a new management mode arises, hence the imperative need to establish an intrapreneurial dynamic, capable of offering a competitive advantage in a context of exacerbated competition, and to reduce the gap between the reality of the company and what it could be. The influence of organizational factors: management support; rewards; structure and resources, on the incentive for intrapreneurial behaviour has attracted the interest of entrepreneurship researchers. However, this concept still raises many grey areas with respect to its application and influence on employee behaviours. The main objective of this paper, being the understanding of the role of organizational parameters in encouraging intrapreneurship, we conducted seven semi-structured interviews with key stakeholders of a large financial firm. This exploratory approach allowed us to discern the key concepts of stimulating intrapreneurship through organizational levers.

Key words: Intrapreneurship; management support; rewards; structure; resources

Introduction

L'intrapreneuriat permet d'enclencher le renouvellement stratégique de la firme (Zahra, 1996 et Bouchard, 2009), cette idée se concrétise à travers la mobilisation des idées et des compétences de l'ensemble des salariés ou d'une partie d'entre eux afin de développer et de réaliser des innovations (Tabatoni, 2005 ; Eesley et Longenecker, 2006). Ainsi, la principale finalité de l'intrapreneuriat, pour bon nombre d'auteurs, semble être l'obligation d'innovation, essentielle à l'augmentation de la compétitivité des entreprises (Bouchard, 2009 ; Basso, 2006 ; Covin et Miles, 2007), voire à leur survie dans un contexte de plus en plus mouvant (Pinchot, 1985 ; Nielsen, 2000 ; Seshadri et Tripathy, 2006 ; Antoncic, 2007).

Covin et Slevin (1991 : 7-8) considèrent l'intrapreneuriat comme des modèles de comportement au niveau de l'entreprise qui existent à tous les niveaux organisationnels et reflètent la philosophie et les pratiques de la haute direction. Ils adoptent une définition comportementale, faisant valoir que c'est par l'action qu'un individu ou une organisation devient entrepreneur. De plus, le comportement étant perceptible et mesurable, il représente un sujet plus facile à étudier. En ce qui concerne les implications managériales, il est souligné que le comportement est stimulé et géré par la création de structures, de processus, de stratégies et de cultures. Les trois adjectifs qu'ils attribuent aux organisations intrapreneuriales sont la prise de risque, l'innovation et la proactivité. La littérature contemporaine sur l'intrapreneuriat met l'accent sur son rôle en tant que phénomène organisationnel. En effet, l'intrapreneuriat est présenté comme un travail délibéré et systématique au niveau de l'organisation plutôt que comme des qualités existantes, telles que le niveau d'intelligence ou de compétences individuelles (McLean 2005 : 226). De même, l'étude de Holt et ses collaborateurs (2007 : 50) minimise l'importance des caractéristiques individuelles et met l'accent sur le processus comme principal moyen de contrôler l'entrepreneuriat organisationnel.

La ligne de mire de notre travail de recherche concorde bien avec cette même optique, dans la mesure où l'intrapreneuriat, considéré comme un catalyseur de l'innovation, est un phénomène organisationnel qui nécessite des recherches, dans le but est de comprendre les facteurs qui entrent en jeu dans sa dynamique, tellement aspirée par les entreprises qui se veulent innovatrices. D'où l'intérêt de se poser la question de recherche suivante :

Dans quelle mesure la dynamique intrapreneuriale dans les entreprises est stimulée à travers la dimension organisationnelle ?

Afin de mieux appréhender notre thématique de recherche, il est judicieux de mettre la lumière sur le concept de l'intrapreneuriat, ensuite il est opportun de relater les apports de la littérature en intrapreneuriat à travers la dimension organisationnelle, d'où plusieurs facteurs dits organisationnels ressortent. Après, nous présentons la méthodologie de recherche que nous avons opérée, pour comprendre le phénomène intrapreneurial dans sa dimension organisationnelle. Enfin notre étude s'achève par une discussion transversale des aboutissements de notre travail analytique, mettant ainsi en avant les aspects organisationnels et les prérequis de l'intrapreneuriat autrement dit, l'entrepreneuriat organisationnel.

1. Le concept de l'intrapreneuriat

Le phénomène de l'intrapreneuriat, tel qu'il est nommé par (Pinchot 1985) est aussi appelé entrepreneuriat organisationnel (Burgelman 1983 ; Vesper 1984 ; Guth et Ginsberg 1990 ; Hornsby et al. 1993, Stopford et Baden-Fuller, 1994). Dans la vision la plus large, l'intrapreneuriat est considéré comme un esprit de l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante (Hisrich et Peters 1998). Dans cette même optique, il est défini comme un processus par lequel les personnes au sein des organisations poursuivent des opportunités (Stevenson et Jarillo 1990), l'intrapreneuriat est aussi considéré comme une poursuite des opportunités, en s'écartant des habitudes et apportant de la nouveauté (Vesper 1990). Quelques chercheurs ont utilisé des définitions plus étroites excluant les petites entreprises et se concentrant sur les grandes organisations (Schollhammer 1982 ; Burgelman 1983, 1985 ; Pinchot 1985 ; Rule et Irwin 1988 ; Kuratko et al. 1993). Dans cette étude, l'intrapreneuriat est défini comme l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante. Il s'agit d'un processus qui se déroule à l'intérieur d'une organisation existante, quelle que soit sa taille, et conduit non seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovantes telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, pratiques administratives, stratégies, et des positions compétitives...

2. La dimension organisationnelle dans la dynamique intrapreneuriale

Reconnaissant l'intérêt crucial de l'intrapreneuriat dans les organisations, il sera judicieux d'interroger la littérature sur la capacité de la dimension organisationnelle à promouvoir les comportements intrapreneuriaux chez les employés. Cette implication organisationnelle en faveur de l'intrapreneuriat s'exprime à travers différents facteurs, notamment le soutien de la direction ; un système de récompense ; des ressources nécessaires et des structures adaptées.

2.1 Le soutien de la direction au développement de l'intrapreneuriat

Le rôle de la direction et son soutien général à l'intrapreneuriat est peut-être la question la plus largement abordée dans la littérature sur l'intrapreneuriat (Alpkan et al. 2010 : 732, Bhardwaj & Momaya 2011 : 187, Eesley & Longenecker 2006 : 20, 22, Hashimoto & Nassif 2014 : 399, Holt et al. 2007 : 50, Kenney et al. 2010 : 38). En effet, l'impact managérial sur l'intrapreneuriat a souvent été considéré comme un facteur important influençant la manifestation du comportement intrapreneurial (Hashimoto & Nassif 2014 : 401), et l'intrapreneuriat a même été défini comme une philosophie de gestion (Kolchin & Hyclak 1987 : 15). Certains auteurs soulignent que l'impact managérial dépasse celui des systèmes et des structures favorables à l'intrapreneuriat (Hashimoto & Nassif 2014 : 387). La direction crée le cadre et les conditions internes dans lesquels l'organisation fonctionne et influence directement les employés par leurs actions. De solides relations entre les dirigeants et les employés ont été identifiées comme ayant un impact sur l'intrapreneuriat (Kuz 2010 : 93). Cet impact est dû à la capacité managériale à façonner la motivation et la réceptivité des employés au changement, qui constituent des éléments clés du concept d'intrapreneuriat (Kuz 2010 : 74). Dans le cadre d'une recherche où les gestionnaires ont été interrogés sur les obstacles les plus importants à l'intrapreneuriat, leur réponse la plus courante a été le manque de soutien et d'encouragement à l'activité intrapreneuriale (Eesley & Longenecker 2006 : 22). Burgess (2013 : 194) suggère que tous les facteurs qui influencent l'intrapreneuriat sont soit directement liés aux questions et aux compétences de gestion, soit liés aux politiques de ressources humaines. Par leurs actions, les gestionnaires peuvent encourager ou inhiber les comportements intrapreneuriaux (Eesley & Longenecker 2006 : 22-23, Hashimoto & Nassif 2014 : 387). Outre la gestion des processus, les managers qui réussissent s'engagent à développer des relations amicales et connectées avec leurs employés (Bhardwaj & Momaya 2011 : 200). Kenney et ses collaborateurs (2010 : 38) affirment que les managers qui réussissent à créer un environnement organisationnel favorable à l'intrapreneuriat peuvent constituer une option de carrière plus attrayante pour les employés qui envisageraient autrement de créer leur propre entreprise. Dans le contexte plus large de l'innovation, Carter (2008 via Kuz 2010 : 65) suggère que l'innovation durable découle d'un équilibre entre l'intelligence émotionnelle, commerciale et technologique des leaders. Bien que la gestion représente un facteur important dans le développement de la culture organisationnelle, leur

relation peut être considérée comme réciproque ; la culture peut aussi façonner la gestion et le leadership de l'organisation (Bass et Avolio 1993 : 112).

Pour certains auteurs, le soutien de la haute direction représente la condition préalable la plus importante pour la réussite de l'intrapreneuriat (Bhardwaj & Momaya 2011 : 188, Teltumbde 2006 : 131). Ce point de vue repose sur l'idée qu'une vision puissante crée une solidité culturelle qui unit les membres de l'organisation et augmente le nombre d'employés.

Dans l'ensemble, il a été suggéré que la fonction la plus importante de la haute direction en ce qui concerne l'intrapreneuriat est de fournir à l'organisation des décisions stratégiques claires fournissant une orientation et des objectifs (Bhardwar & Momaya 2011 : 201).

Cependant, plusieurs études indiquent que la vision est loin d'être suffisante. Une étude menée par Burgess (2013 : 199) a reconnu une situation dans laquelle les cadres supérieurs ont explicitement exprimé leur souhait que les cadres intermédiaires agissent de manière intrapreneuriale, mais n'ont pas réussi à créer une culture qui le soutienne. Il en est résulté un environnement culturel peu propice à l'introduction de nouvelles idées et à la prise de risques, en contradiction avec l'intérêt exprimé pour l'intrapreneuriat, qui a suscité des sentiments de frustration et de stress chez les cadres moyens. Par conséquent, pour que l'encadrement intermédiaire puisse agir de manière intrapreneuriale et encourager l'intrapreneuriat parmi le personnel d'exploitation, la haute direction doit reconnaître les antécédents et les influencer consciemment (Burgess 2013 : 199). Par conséquent, la vision doit être alignée et complétée par d'autres éléments, comme une structure, des processus et des pratiques de gestion adéquats (Bhardwar & Momaya 2011 : 188). Outre la vision et l'orientation stratégiques, la haute direction peut contribuer à l'intrapreneuriat par les fonctions de recrutement, et de formation, ainsi que par la conception de la structure organisationnelle (Bhardwar & Momaya 2011 : 202).

En raison de leur position de médiateur, les cadres intermédiaires peuvent occuper des rôles différents dans l'organisation. En plus d'encourager l'intrapreneuriat parmi les employés, les dirigeants peuvent aussi être considérés comme des intrapreneurs eux-mêmes. Kuz (2010 : 24) définit le leader intrapreneurial comme un modèle proactif opérant à la limite des frontières organisationnelles, assumant la propriété et la responsabilité des fonctions initiales, telles que le marketing et le développement de produits. Contribuant activement à la résolution des problèmes et aux questions éthiques, tout en facilitant le processus de changement et de renouvellement continus, le leader intrapreneurial fait preuve d'un comportement stratégique qui soutient l'innovation et la croissance des entreprises. Burgess

(2013 : 195) énumère les rôles de gestion intermédiaire de l'innovateur, du preneur de risques et du facilitateur de l'apprentissage organisationnel, où les tâches du gestionnaire vont de la reconnaissance des possibilités et de l'évaluation des risques à la prise de risques, le soutien de l'équipe, la communication afin de tirer les leçons de l'expérience, l'établissement de nouveaux objectifs d'apprentissage et leur communication à la haute direction. De même, Kuz (2010 : 97) a étudié les managers avec plusieurs rôles de manager, intrapreneur et innovateur qui se chevauchent. Et a démontré leur capacité à soutenir les employés dans leurs initiatives intrapreneuriales, à partager leurs connaissances et à agir en tant que visionnaires de l'organisation.

Eesley et Longenecker (2006 : 23) fournissent une liste de points d'action managériaux pour développer l'intrapreneuriat. Tout d'abord, il faut procéder à une évaluation des facilitateurs par la direction, afin de déterminer dans quelle mesure ils sont actuellement intégrés à la culture de l'entreprise. La deuxième étape consiste à bâtir une culture organisationnelle qui appuie, encourage et récompense systématiquement les initiatives intrapreneuriales. Ce développement doit être le résultat d'une décision consciente et être poursuivi de manière engagée et systématique. Les passerelles identifiées sont des modèles de comportement qui sont ensuite appliqués dans la pratique. Cette phase est une procédure descendante qui peut être initiée par la haute direction en fixant une vision et des objectifs d'entreprise convaincants, où une posture intrapreneuriale est requise. Les cadres intermédiaires sont alors habilités et engagés à l'égard de cette vision, et ils communiquent ensuite leurs objectifs aux employés au moyen de pratiques, de politiques et de systèmes. Anu (2007 : 150, 153) définit les tâches managériales développant l'intrapreneuriat comme suit :

Premièrement : identifier et encourager les personnes ayant des traits intrapreneuriaux ;

Deuxièmement : développer des processus intrapreneuriaux ;

Troisièmement : développer l'innovation par la récompense du comportement intrapreneurial.

2.2 Structure organisationnelle et orientation intrapreneuriale

Nous partageons l'idée de (Bouchard, 2009) selon laquelle l'intrapreneuriat prend une forme induite. De ce fait, il est considéré comme l'aboutissement d'un ensemble d'actions organisationnelles et de pratiques managériales qui visent à stimuler et à encourager le comportement intrapreneurial. Nous marquons donc l'importance de mettre la lumière sur les éléments organisationnels qui favorisent la mise en œuvre du processus intrapreneurial.

Réunis de façon plus ou moins intégrée, ils terminent par former des dispositifs intrapreneuriaux et permettent la constitution de nouvelles formes organisationnelles intégrant l'intrapreneuriat.

La structure organisationnelle représente un élément fréquemment cité qui influence l'adoption de l'orientation intrapreneuriale (Alpkan et al. 2010 : 732, Bhardwaj & Momaya 2011 : 188, Burgess 2013 : 193, Hashimoto & Nassif 2014 : 400). Bien que la standardisation des processus accorde plus d'assurance, les structures hiérarchiques et centralisées ont souvent été identifiées dans la littérature comme un obstacle majeur à l'intrapreneuriat (Anu 2007 : 155, Assink 2006 via Kuz 2010 : 38, Bhardwaj & Bhardwaj Momaya 2011 : 200, Burgess 2013 : 193, 195).

Les silos organisationnels faisant référence à des structures, des services et des unités rigides et bureaucratiques, en particulier, sont souvent accusés d'empêcher la circulation de l'information et la coopération synchronisée (Eesley et Longenecker 2006 : 19). D'autre part, de nombreuses études ont indiqué que la hiérarchie plate facilite l'activité entrepreneuriale (Hashimoto & Nassif 2014 : 399). Les initiatives prises pour réduire la barrière imposée par la hiérarchie comprennent la minimisation des strates hiérarchiques, l'autonomisation des jeunes cadres et l'externalisation (Burgess 2013 : 195). Différentes fonctions et différents départements, tels que la R&D, la production et le marketing, doivent être synchronisés en termes de structure (Covin & Slevin 1991 : 18). De plus, les managers peuvent réduire la barrière imposée par la hiérarchie en facilitant le contact direct des intrapreneurs avec le top management pour communiquer leurs initiatives et chercher à obtenir un soutien pour leurs idées (Hashimoto & Nassif 2014 : 402). Selon Covin et Slevin (1991 : 18), la relation entre la structure de l'entreprise et la posture entrepreneuriale est réciproque, ce qui signifie qu'elles peuvent s'influencer directement l'une avec l'autre, même si c'est principalement la structure qui sert de facteur facilitateur ou inhibiteur de l'intrapreneuriat. Comme le confirme Anu (2007 : 156), la flexibilité structurelle est un facteur essentiel dans le contexte de l'innovation et de l'intrapreneuriat.

Suite aux études de Véronique Bouchard et Alain Fayolle menées sur 22 cas d'entreprises, certain nombre de dispositifs intrapreneuriaux ont été décelés, représentant ainsi différentes visions de la structure organisationnelle en matière d'intrapreneuriat. Ces dispositifs sont en nombre de sept en fonction de leur portée, de la nature des leviers qu'ils mobilisent et de leur relation avec le reste de l'organisation.

2.2.1. La cellule intrapreneuriale :

C'est la forme du dispositif la plus simple et la plus habituel. La cellule intrapreneuriale est une entité caractérisée par l'autonomie dans le but de poursuivre un projet jugé intéressant ou urgent et considéré par la direction comme présentant un niveau de risque élevé.

La cellule intrapreneuriale est le plus souvent sous le contrôle direct de la direction, elle est composée d'un nombre restreint de personnes qui font preuve du talent, de compétences multiples, d'agilité et surtout d'un esprit entrepreneurial. Ce dispositif, qui a fait ses preuves, semble fonctionner dans divers environnements.

2.2.2. La plateforme intrapreneuriale :

Bien que tout le personnel soit encouragé à contribuer dans ce type de dispositif, même avec des idées modestes, le mode de fonctionnement de l'organisation ne se remet pas en cause. La plateforme intrapreneuriale vise à encourager une dynamique interne permettant la production de bénéfices humains et économiques. Une bonne communication est un préalable à la réussite de ce dispositif, des procédures d'évaluation, de soutien et de récompense en est aussi.

La plateforme est intégrée dans l'organisation de façon à ce que la plupart des acteurs poursuivent une autre activité en parallèle. Sa mise en place est relativement peu coûteuse, mais sa réussite est conditionnée par la compétence de ses gestionnaires et par l'appui fort et durable de la part des dirigeants.

2.2.3. La division intrapreneuriale :

Ce dispositif a pour objectif le renforcement de la croissance de l'entreprise par l'exploitation de certains actifs intangibles (processus, compétences, marques, etc.). Cette structure est adoptée surtout par les entreprises où la technologie et les dépenses de R&D sont importantes. En effet, ce dispositif est sous forme d'une entité organisationnelle autonome avec des ressources financières et humaines propres à elle, et souvent rattachée à la haute direction. La division intrapreneuriale se charge elle-même de la définition de sa propre stratégie et ses propres règles de fonctionnement, ainsi elle protège son personnel des pressions de l'organisation et de l'exigence des résultats à court terme. Toutefois, on attend des membres du personnel qu'ils se comportent comme de véritables entrepreneurs, leurs permettant de bénéficier de conditions économiques avantageuses. Le bilan de ce dispositif est contrasté. Les observations démontrent une efficacité en matière d'innovation et de génération de revenus, mais aussi des obstacles organisationnels impactant le caractère indépendant de la division intrapreneuriale.

2.2.4. La « boucle » intrapreneuriale :

Ce dispositif prend la forme d'une entité organisationnelle indépendante en ce qui concerne les ressources et les règles de fonctionnement, mais dont la stratégie est établie conjointement avec les responsables de l'entreprise. Sa mission est d'accélérer le cycle de développement et de mise en place de projets innovants. Au niveau de cette structure, les employés ont la posture d'expert en développement de projet, en même temps leur statut est similaire à celui de leurs collègues. La boucle intrapreneuriale fonctionne comme un organe spécialisé au service du de l'ensemble de l'organisation. Elle prend en charge temporairement les projets de développement pour le compte des autres structures de l'organisation.

2.2.5. La « tête de pont » intrapreneuriale :

Selon les hypothèses sous-jacentes à la mise en place de ce dispositif, le principal frein à l'intrapreneuriat est « dans la tête », de ce fait l'imitation et l'émulation sont des phénomènes à la base de la diffusion des comportements entrepreneuriaux, notamment par les managers qui bénéficient de formations à l'intrapreneuriat pour ensuite répandre cet esprit dans leur entourage. Ce dispositif travaille sur les leviers symboliques tels que les programmes de formation combinant souvent des enseignements théoriques et l'organisation collaborative des projets innovants. Les personnes concernées sont invitées à mettre en pratique le savoir-faire et les connaissances acquises lors des formations et à encourager le réseau qu'ils ont pu constituer pour stimuler de nouvelles initiatives.

D'autres leviers intrapreneuriaux tels que la mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement et un système d'encouragement et d'incitation, demeurent indispensables si l'on veut en garantir l'efficacité.

2.2.6. La pseudo-organisation intrapreneuriale :

Son objectif est la modification du comportement de tous les employés de l'organisation en les rendant plus créatifs et plus proactifs, voilà pourquoi ce dispositif est considéré comme ambitieux, toutefois, l'intérêt est focalisé sur les leviers symboliques plutôt que sur les moyens matériels et concrets, qui se limitent juste à une décentralisation de l'organisation. Son premier impact est présumé positif sur la motivation des employés et le climat général de l'entreprise, d'où l'expression « pseudo-organisation entrepreneuriale ».

2.2.7. l'organisation intrapreneuriale :

Considéré comme le plus ambitieux, ce dispositif combine les leviers matériels et symboliques. Les entreprises qui l'adoptent déploient des moyens cohérents et étendus : les règles du jeu sont plus claires et les systèmes d'encouragement et d'évaluation sont plus

formels à côté d'une communication incitative. L'ensemble de ces moyens mobilisés d'une façon harmonieuse permet de créer un environnement à la fois rassurant et stimulant pour les intrapreneurs et contribue à développer une culture d'entreprise propice à la prise d'initiative. En somme, la réussite de l'une des structures ou de l'autre dépend principalement du choix des leviers à engager, mais aussi de la cohérence des dispositifs adoptés et du degré de son adaptation aux capacités de l'organisation. La flexibilité du dispositif et son aptitude à l'ajustement et à l'amélioration progressive dans le temps, en est aussi une condition primordiale à son succès.

2.3 Les ressources comme catalyseur de l'intrapreneuriat

Parmi les leviers relatés par les chercheurs, les ressources tiennent une place significative. Amabile, dans son article de 1988, situe la créativité et l'innovation à l'intersection des ressources, de la motivation et des techniques. Dans cette même optique, Woodman, Sawyer et Griffin (1993), soulignent l'impact des ressources, au côté d'autres caractéristiques de l'organisation, sur le contexte et le comportement créatifs.

D'un point de vue organisationnel, les ressources prennent la forme de financements, matériels, systèmes, personnes, informations et la disponibilité du temps alloué aux activités d'innovation que l'organisation met à disposition. De ce fait, Les entreprises disposent d'un choix de niveaux d'intervention et de leviers qu'elles peuvent mobiliser, combiner et faire évoluer dans le temps.

Covin et Slevin (1991) ont montré que les projets intrapreneuriaux nécessitent des ressources, condition incontournable à la poursuite des innovations par l'entreprise. En effet, une certaine flexibilité budgétaire s'avère nécessaire pour pouvoir exploiter les opportunités d'affaires lorsqu'elles se présentent (Ireland, Kuratko et Morris, 2006). Ces ressources possèdent trois caractéristiques majeures, selon Barney (1986) :

- Le capital humain responsable, aussi bien de l'identification qu'à l'exploitation des opportunités et menaces environnementales ;
- Hétérogénéité des capitaux selon les entreprises. Ce qui favorise un avantage compétitif temporaire qui dépend de la troisième caractéristique.
- Les ressources sont mobiles et imitables.

Enfin, le capital humain constitue la ressource essentielle de la dynamique d'innovation intrapreneuriale, dans le sens où la détection des opportunités se produit grâce à l'acuité humaine. Celui-ci se trouve enrichi par le capital social et le système d'information

permettant la capitalisation des connaissances. Les ressources matérielles et financières interviennent plutôt au niveau de la phase de la mise en œuvre des idées.

2.4 Rémunération et récompense des intrapreneurs

La littérature en matière d'intrapreneuriat met la lumière sur la question de la récompense du personnel impliqué dans la génération et la concrétisation de projets innovants. Bien que ces récompenses présentent un signe de reconnaissance de l'organisation envers les personnes qui s'engagent pleinement dans la dynamique intrapreneuriale (Bouchard, 2009), la nature que doit revêtir ces récompenses apparaît plus controversée. La littérature nous apporte deux options : des récompenses financières et d'autres symboliques qui prennent des formes non financières telle que des trophées ou des actions de médiatisation (Pinchot, 1985 ; Ireland *et al.* 2006).

Bon nombre de chercheurs estime les récompenses financières comme un facteur de motivation pour les intrapreneurs, d'autres considèrent que l'octroi d'opportunités permettant l'expression de leur potentiel, en plus d'une reconnaissance de leurs actions, revêt d'une importance majeure. L'importance d'une reconnaissance, quel que soit sa nature, fait consensus des études en la matière. Qu'elles soient financières ou non, ces récompenses sont nécessaires pour compenser la prise de risque des intrapreneurs et leurs travail continu pour faire aboutir un projet innovant (Bouchard, 2009). Marvel *et al.* (2007) expriment eux aussi cette importance : les récompenses permettent de valoriser les personnes concernée et leurs donnent l'impression d'être différent des autres et d'avoir le privilège de pouvoir réaliser de nouveaux projets.

Dans la même veine, Kuratko, Ireland *et al.* (2001) estiment que la récompense de l'intrapreneuriat ne se limite pas au simple argent payé sous forme de salaires, d'émoluments et de primes. Elle inclut également des récompenses «intrinsèques ou psychiques» comme le statut, l'indépendance, le pouvoir, etc. Il semblerait, précisent-ils, que le type de récompense a un plus grand effet sur la performance de la firme que son montant. Cependant, la politique de rémunération, doit être en adéquation avec la stratégie de l'entreprise.

Hornsby, Kuratko *et al.* (2002 : 253) rappellent pour leur part que «la littérature insiste sur le fait que le système efficace de récompense qui stimule l'activité entrepreneuriale au sein de l'organisation, doit considérer les buts, le feed-back, l'emphase sur la responsabilité individuelle et les incitations basées sur les résultats.»

Everaere (2008) a proposé une réflexion qui légitime une politique de rémunération cohérente avec le développement de la compétence. Pour cet auteur, les dispositifs de rémunération qui

incitent à une implication de l'individu dans son travail sont tout à fait légitimes et appropriés. Semler (1993) préconise à son tour d'adopter un système de rémunération basé sur les résultats. Autrement dit, de récompenser l'individu pour ce qu'il fait réellement et non pour le poste qu'il occupe (Pichault et Nizet, 2000). Pour Allali (2003) la rétribution financière est conditionnée d'une manière générale par la culture et les pratiques de l'entreprise. Chandler et al. (2000) affirment de leur côté que les systèmes de récompenses adéquats sont un indicateur d'une culture favorisant l'innovation.

Dans le cadre de l'intrapreneuriat, la rétribution financière est susceptible de stimuler un comportement d'innovation dans la mesure où elle peut être perçue comme un facteur incontournable de motivation intrinsèque. Ainsi, McCosh et al. (1998) considèrent la rétribution financière comme un moyen incontournable motivant le comportement de création ; ce qui permet en toute évidence une plus grande implication des collaborateurs pour l'amélioration de la performance de l'organisation. Compte tenu des enjeux que l'intrapreneuriat représente pour la compétitivité de l'entreprise, Basso (2006) appelle à une juste récompense des efforts entrepris par les intrapreneurs. Cependant, Morris et Kuratko (2002 ; p.98) pensent que « la motivation primaire des intrapreneurs réside dans le processus de l'innovation, de la liberté et de la capacité d'innover, l'argent est seulement un outil et un symbole de succès ».

Certains auteurs suggèrent qu'au lieu d'incitations financières, les intrapreneurs peuvent plutôt être motivés par le pouvoir et le désir de faire quelque chose de significatif et influent qui incite au changement (Burgess 2013 : 194, Kuz 2010 : 90). Ainsi, les récompenses devraient être liées à la motivation intrinsèque.

Les évolutions récentes de la littérature sur le sujet suggèrent d'ailleurs de faire de la réussite d'initiatives intrapreneuriales un levier de la politique d'évaluation et de récompense des membres du personnel, en vue de souligner les performances qui ont été atteintes et de reconnaître les compétences et les mérites des collaborateurs.

En définitive, nous avons essayé à travers cette contribution de mettre la lumière sur le fait que pour assurer une dynamique intrapreneuriale au sein des organisations, il est nécessaire à la fois de mettre en place une structure organisationnelle propice, allouer les moyens et ressources nécessaires, sélectionner des employés à potentiel intrapreneurial, leurs accorder les récompenses convenables et leurs apporter le soutien qu'ils leur faut. La valeur de ces leviers organisationnels dans la stimulation des comportements intrapreneuriaux, ne saurait se

confirmer qu'à travers des études empiriques. C'est justement ce que nous nous proposons de faire à travers la démarche suivante :

3. Méthodologie

Afin d'analyser et de comprendre les stratégies et pratiques intrapreneuriales mises en œuvre par les entreprises, nous avons choisi une méthodologie de travail qualitative, axée sur la méthode de l'étude de cas. Cette approche s'inscrit dans le caractère exploratoire de notre recherche (Yin, 1994), comme en témoignent ses caractéristiques essentielles.

En effet, notre vision de recherche exploratoire nous a amené à observer et à caractériser la stratégie intrapreneuriale développée par une grande structure déclarant favoriser l'innovation, au niveau de ses services et de des procédures élaborées par ses soins. Cette organisation est active dans le secteur financier, caractérisé par une concurrence importante et un besoin permanent d'innovations.

Pour comprendre les logiques intrapreneuriales adoptées par cette structure, une démarche de collecte et d'analyse de données provenant de plusieurs sources a été privilégiée. En l'occurrence, sept entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure ont été effectués avec des intervenants clés : des cadres de la cellule «innovateurs», cadres de la direction de l'innovation, des animateurs commerciaux, des directeurs d'agences...

En plus des informations d'ordre générale, nos interview se sont focalisés sur les stratégies d'innovation et d'intrapreneuriat adoptées par l'entreprise étudiée, aux facteurs organisationnels favorisant la dynamique intrapreneuriale, les dispositifs formels ou informels mis en œuvre, les ressources allouées, le rôle de la direction dans le soutien des efforts intrapreneuriaux, les récompenses envisagées pour encourager l'intrapreneuriat etc. Pour appuyer leurs dires, les interlocuteurs ont avancé des exemples de pratiques intrapreneuriales à titre d'illustrations, ce qui permet de caractériser les données collectées de concrètes et pragmatiques. En effet ces données ont été mis en exergue au travers d'une analyse documentaire, basée sur des documents internes : plans stratégiques d'innovation, bulletins de veille, charte des valeurs, fiches de postes décrivant les fonctions, etc. ainsi que des documents externes exploités pour affiner la compréhension des stratégies de la firme étudiée : rapports annuels, site internet, les affiches des offres, etc.

La combinaison de ces différentes sources de données nous a permis d'affiner la compréhension de la stratégie intrapreneuriale de l'entreprise, la méthodologie que nous avons adoptée nous permet d'énumérer et de caractériser les pratiques et les approches

intrapreneuriales privilégiées par le cas étudié, à partir de la dimension organisationnelle visée par notre étude.

4. Discussion des résultats empiriques :

Les données collectées à partir de la méthode de l'étude de cas exploratoire, ainsi que la posture méthodologique retenue, nous ont permis d'appréhender la perception des sujets interrogés sur les enjeux de l'intrapreneuriat, de mettre la lumière sur la diversité des pratiques mises en œuvre et de comprendre les approches intrapreneuriales retenues à partir de différents critères.

A travers une logique inductive, notre raisonnement nous conduit à caractériser les dispositifs intrapreneuriaux, ces dispositifs apparaissent appuyés par des pratiques particulières, auxquelles notre cas d'étude recourt pour créer un esprit intrapreneurial auprès de ses équipes.

Nous dégagons par conséquent les facteurs de la dimension organisationnelle permettant à stimuler la créativité et l'innovation des membres du personnel de l'entreprise étudiée.

4.1 Nature des dispositifs intrapreneuriaux :

L'examen approfondi de notre étude de cas souligne que l'entreprise recourt à différentes formes de dispositifs pour appuyer leurs pratiques en matière d'intrapreneuriat et dynamiser l'innovation auprès de ses employés. Démontrant l'importance stratégique que confèrent les responsables d'entreprises à l'intrapreneuriat. De ce fait on a pu dégager deux critères pour caractériser la nature des dispositifs intrapreneuriaux déployés par l'entreprise étudiée : (1) le caractère formel ou informel du dispositif intrapreneurial ainsi que le caractère de la continuité dans le temps.

4.1.1 Le caractère formel ou informel du dispositif intrapreneurial

Notre cas d'étude nous a permis de constater la combinaison des deux formes du dispositif intrapreneurial : formel et informel

- ***Le dispositif intrapreneurial formel*** : Notre étude de cas nous a permis de ressortir un dispositif intrapreneurial faisant l'objet d'une formalisation, expliquée au travers de processus explicites et traduite par des procédures prédéfinies. Ces dispositifs peuvent prendre des formes diverses.

L'intrapreneuriat est formalisé chez notre cas d'étude par la création d'une direction « Innovation, recherche et développement » attachée au pôle « Développement » qui a pour principales missions d'assurer le pilotage, la coordination et la mise en cohérence des efforts

de développement du Groupe tenant compte des orientations du Directoire et des évolutions réglementaires, sectorielles et concurrentielles.

Cette Direction a pour principales attributions de mener des réflexions avec les différentes structures de la firme afin de lancer des projets innovants visant à moderniser les méthodes de travail et servir de laboratoire interne pour les nouveaux concepts du métier, elle se charge aussi de diffuser la culture de l'innovation dans l'entreprise et piloter des projets innovants conformément aux tendances du secteur et de la place.

Dans notre cas, la constitution d'un groupe d'innovateurs appelés « ambassadeurs », composé de membres de différentes unités et sélectionnés selon des critères valorisant leur profil d'innovateurs, représente une pratique formelle qui répond à une volonté stratégique d'insuffler l'esprit intrapreneurial au sein de l'entreprise, selon des procédures bien déterminées.

Pour stimuler des idées novatrices de ses salariés, l'entreprise procède régulièrement à des rencontres, rassemblant à tour de rôle l'ensemble du personnel, toutes fonctions confondues.

Ces rencontres appelées « cercles de synergie », au cours desquels des ateliers sont organisés pour discuter différentes thématiques qui intéressent la bonne marche des activités de l'entreprise. Ces rencontres, qui se déroulent pendant deux jours, s'achèvent par un recensement d'idées et de propositions, que l'équipe d'accompagnement se charge de les soumettre à la haute direction. Qui ensuite examine les idées remontées pour en tirer celles qui s'alignent avec la vision stratégique de la boîte ; présentent un manque à gagner ; ou celles qui remontent à la surface des besoins non satisfaits entravant la créativité des collaborateurs.

- **Le dispositif intrapreneurial informel :** outre les dispositifs formels, il en existe davantage de dispositifs informels, faisant partie de la culture d'entreprise. Leur caractère implicite rend leur description beaucoup plus difficile que dans le cas des dispositifs formels explicitement planifiés par la direction. De ce fait, l'analyse approfondie des entretiens réalisés, a montré l'importance liée à la culture d'innovation de l'entreprise, au style de management encourageant les initiatives du personnel, à la façon de penser collective, à l'ouverture d'esprit de la hiérarchie, et à un système d'information favorisant une communication efficace. Tous ces facteurs implicites favorisent clairement l'implication des travailleurs à la stratégie globale de l'innovation. De ce fait, l'intrapreneuriat est considéré comme un résultat spontané et naturel, en relation directe avec les valeurs la culture et la philosophie d'entreprise. Dans un objectif d'ancrer l'esprit intrapreneurial chez les

collaborateurs, notre entreprise organisait des formations en coaching, en faveur des dirigeants manager, Afin de leur permettre d'appréhender les bonnes méthodes de gestion, permettant ainsi la génération des idées créatives des collaborateurs et les faire adhérer aux nouveaux projets. On a procédé aussi à l'élaboration de « contrats de responsabilité » considérés comme un engagement moral de la part des responsables, et exprimant l'esprit d'appartenance à l'entreprise, qui à son tour permet de développer l'esprit d'entrepreneuriat organisationnel. En effet, le défi exprimé par les responsables de l'entreprise est d'insuffler la passion de la recherche, chez les collaborateurs, et la transformer en un processus naturel, qui facilite la création de l'innovation.

4.1.2 Le critère continuité ou ponctualité du dispositif intrapreneurial

Ce critère est axé sur la fréquence de mise en place des dispositifs intrapreneuriaux par la firme, il nous renvoie au critère occasionnel / permanent de ces dispositifs. Nous faisons ainsi la distinction entre les dispositifs mis en place d'une façon ponctuelle, limité dans le temps suite à un événement qui survient dans l'environnement interne ou externe de l'organisation, à un besoin spécifique, ou encore à la volonté de la direction. Soit des dispositifs intrapreneuriaux à caractère permanent et qui s'insèrent dans la continuité de la stratégie de l'entreprise, faisant référence à la culture même de l'entreprise.

Notre étude de cas met la lumière sur de nombreuses initiatives à caractère ponctuel. On peut revenir ici sur un exemple concret, illustrant le caractère ponctuel d'un dispositif intrapreneurial qui a été développé dans un but clairement déterminé : réussir la refonte de tout le système d'information de l'organisation, et le développement d'un nouveau système plus sophistiqué et plus sécurisé. Une initiative émanant des hauts responsables de la boîte, après recensement des manquements remontés par les collaborateurs du réseau. Le dispositif décidé consiste en la mise en place d'une task force qui rassemble des collaborateurs de plusieurs unités de la firme, ils ont été détachés à ladite équipe pour une période déterminée, ces collaborateurs présentent des compétences complémentaires, formant une équipe multidisciplinaire vouée spécialement au développement du nouveau système d'information. Après l'achèvement de ce projet innovant l'équipe a été dissoute, ses membres sont réintégrés dans leurs unités d'appartenance initiales.

Dans une optique opposée, la société recourt aussi aux dispositifs qui continuent de fonctionner dans la durée, on peut alors les qualifier de permanents. Ceci est dit, leur caractère de permanents, consiste à les mobiliser pleinement dans sa vision globale de l'innovation et à favoriser une philosophie intrapreneuriale permanente. Les réunions

d'échange d'idées et de suggestions mises en place par exemples régulièrement par notre cas d'étude, s'insèrent dans la logique de la continuité de l'intrapreneuriat, ce type de pratique permet aux collaborateurs de proposer leurs idées, ainsi que de se doter d'une fibre intrapreneuriale, leur permettant de mettre en valeur leur potentiel créatif. La possibilité d'accéder continuellement à ces dispositifs, permet d'instaurer une culture d'innovation au sein de l'entreprise et de renforcer sa vocation de recherche de nouvelles opportunités de gain, par l'incitation des collaborateurs, de façon continue à faire preuve de créativité et d'initiatives ainsi qu'à s'engager et s'impliquer dans des projets innovants.

4.2 Stratégie d'entreprise : « La chasse aux idées »

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 à la haute direction, 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 organisationnelles 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.

Bien entendu, dans plusieurs cas, des systèmes formels sont mis en place pour encourager la circulation des idées au sein de l'entreprise : les employés sont invités à faire part de leurs suggestions à la direction, voire à s'impliquer dans des groupes de projet spécifiques lorsque l'occasion leur en est donnée. Toutefois, cette politique n'est pas considérée comme cruciale par l'entreprise, qui s'efforce davantage de promouvoir cette activité intrapreneuriale en dehors des missions fondamentales de ses salariés, voire de leurs horaires de travail. L'intrapreneuriat n'est pas, donc, stimulé juste par des pratiques organisationnelles et de la gestion des ressources humaines conventionnelles. De ce point de vue, la forte hétérogénéité

des approches de l'intrapreneuriat de cette entreprise, que nous considérons comme récolteuse d'idées, représente l'intérêt porté à l'innovation.

4.3 Les conditions de succès

Chacune des approches, formelle et informelle, qui viennent d'être présentées a évidemment des particularités qui peuvent exiger des conditions spécifiques pour qu'elle fonctionne bien. Cependant, certaines conditions de succès restent essentielles, quelle que soit la stratégie de développement de l'intrapreneuriat privilégiée.

4.3.1 Des dirigeants ouverts à l'intrapreneuriat

Lorsqu'on se focalise à établir un environnement favorable à l'intrapreneuriat, le défi est de construire un contexte dans lequel des employés seront capables de se comporter comme des collaborateurs entrepreneurs en détectant des opportunités, en prenant des initiatives, en créant et en innovant.

Il ressort de notre étude que ce ne sont pas les procédures utilisées pour stimuler l'intrapreneuriat qui seraient responsables des échecs, mais l'incapacité des dirigeants à accueillir les idées et les projets émergents dans de tels contextes. Ces managers peuvent se sentir embarrassés par des propositions d'innovations qui ne s'alignent pas avec la stratégie globale de l'entreprise, ou ils peuvent tout simplement ne pas être prêts à permettre aux employés d'explorer et de proposer de nouvelles façons de faire les choses. D'autres dirigeants peuvent avoir beaucoup de mal à envisager l'idée qu'ils devront finalement partager les gains si l'innovation entraîne un changement dans les activités de l'entreprise. Cependant, il est essentiel d'encourager la direction à être créative et innovante pour que les employés suggèrent des moyens de changer ce qui vaut la peine d'être changé. Dans notre cas, réunir les collaborateurs dans des cercles de synergie, et leur créer les conditions favorables pour s'exprimer librement des idées qui les préoccupent, permet bien évidemment de promouvoir l'innovation au sein de l'organisation. En effet, inviter tout le personnel à faire des propositions demeure une culture, que la haute direction s'efforce à instaurer.

4.3.2 Un environnement favorable à l'innovation

Certains éléments d'une culture ouverte à la créativité et à l'innovation sont essentiels. Par exemple, la capacité des managers à prendre des risques mesurés, une capacité qui va de pair avec la tolérance d'une marge d'erreur ou même de l'échec. Les dirigeants doivent également permettre à leurs employés de faire des erreurs sans risque de conséquences majeures. Au moment où une proposition d'un intrapreneur est acceptée, la direction doit garantir à cet employé qu'il ne sera pas sanctionné en cas d'échec ou de succès ne concordant pas avec les

attentes. En effet, outre la perte de certaines ressources, le souci de perte de crédibilité préoccupera l'intrapreneur dans sa démarche de créativité, si le succès n'en résulte pas.

Notre cas d'étude démontre, dans les propos des interviewés, la prise de conscience par les dirigeants, que certains échecs deviennent ensuite des opportunités parce qu'ils ont conduit à la découverte de nouveaux problèmes ou de nouvelles opportunités.

4.3.3 La proximité avec les collaborateurs

Contrairement aux grandes entreprises, la plupart des PME fonctionnent à partir d'une structure relativement simple qui leur permet de maintenir des relations étroites avec leur marché et un degré élevé de flexibilité leur permettant de s'adapter aux changements de l'environnement d'une manière rapide.

La grande entreprise, quant à elle, est caractérisée par une structure rigoureuse et bien déterminée, des règles strictes et des systèmes de contrôle rigides. Ce sont les trois obstacles les plus importants à sa dynamique intrapreneuriale, donc à son développement.

Dès lors, la situation de l'intrapreneur dans les grandes entreprises devient de plus en plus difficile, devant des contraintes extrêmement restrictives, on attend de lui, en plus de bien faire son travail de base, d'être plus créatifs, d'explorer les opportunités, mais aussi de les exploiter.

Notre analyse nous a permis de mettre la lumière sur des pratiques gagnantes à adopter par la grande entreprise :

- Les dirigeants veillent à ce que les objectifs de l'entreprise soient communiqués afin que tous les employés comprennent comment ils peuvent contribuer à mieux les atteindre grâce à leurs idées et initiatives. Dans la même veine, Larhrissi et Laaboudi (2020) stipule que « la communication interne apporte un appui de valeur à la concrétisation de la stratégie de tout organisme ». Dans le cas de notre étude, les dirigeants organisent une journée « la convention des cadres » une fois par an pour communiquer les orientations stratégiques de la boîte, ainsi des réunions, dites d'exploitation, qui se tiennent régulièrement pour faire le point sur les réalisations de la période écoulée et les objectifs de la période à venir. D'où l'importance d'une **communication efficace**.
- Les gestionnaires informent les collaborateurs des défis à soulevés et des soucis qui se manifestent, et les invitent à participer dans la résolution des problèmes rencontrés à travers des idées novatrices ou de nouvelles manières de procéder. Dans notre cas, des appels sont lancés, selon le contexte qui se présente, ou encore selon la volonté stratégique des dirigeants, pour la contribution aux projets particuliers ou à la rénovation des pratiques déjà existantes.

visant, par exemple, à mieux approcher une typologie bien déterminée de la clientèle. D'où la pertinence d'un **système collaboratif**, qui encourage **l'engagement de tous**.

- Les gestionnaires veillent à ce que tout employé qui a des idées prometteuses trouve un interlocuteur à qui elle peut communiquer sa proposition de façon à ce que cette idée soit transmise à la haute direction, dans l'objectif de la développer. Dans notre cas d'étude, c'est souvent le directeur d'agence, puis le directeur régional qui se trouvent chargés d'être à l'écoute. D'où le rôle judicieux du **management de proximité**.

- En reconnaissant l'importance de leur contribution pour l'entreprise, la direction apprécie régulièrement les collaborateurs qui proposent de nouveaux projets ou des idées innovantes. La mise en valeur de cette contribution peut prendre plusieurs formes, comme par exemple communiquer leurs apports sur l'intranet de l'entreprise, organiser une cérémonie pour marquer les contributions, etc. L'idée ici est de provoquer une contagion en matière d'innovation. En effet **la reconnaissance des efforts intrapreneuriaux** des uns permet de stimuler le comportement intrapreneurial des autres. Ainsi la **culture de l'innovation** s'instaure.

4.3.4 Des récompenses appropriées

L'appréciation des innovations par l'entreprise, peut se manifester à travers l'octroi de cadeaux ou de primes et de formes de reconnaissance plus symboliques, cela est dans le cas des innovations mineures qui s'inscrivent dans le processus d'amélioration continue. Toutefois, la récompense prend une dimension différente lorsque l'intrapreneur s'engage dans le développement d'une innovation de grande envergure pour l'entreprise, comme par exemple, la conception d'un nouveau produit ou le développement d'un nouveau marché, la proposition d'une approche différente en matière de gestion, la création de nouvelles stratégies marketing etc. Dans de tels cas, une récompense plus consistante et qui a un sens pour l'intrapreneur doit être prévue pour refléter l'importance de sa contribution. L'exemple de notre cas d'étude montre que le réflexe de la haute direction n'est pas toujours de se préoccuper des préférences de l'intrapreneur, faute de sa taille de grande entreprise. Cela n'empêche que des efforts de récompense se déploient au niveau stratégique de la boîte en descendant vers les niveaux inférieurs.

La proximité des dirigeants avec les intrapreneurs est un atout, qui permet de mieux comprendre leurs motivations à innover, et de reconnaître la valeur de leurs contributions.

Toutefois, notre recherche a montré que les attentes des uns et des autres ne se concordent pas facilement, ce qui fait que les négociations en la matière, s'il y'en a, sont parfois plus

difficiles que prévu, mais qu'elles méritent d'y consacrer du temps. Trop souvent, certains dirigeants ont encore tendance à penser que les intrapreneurs sont surtout intéressés par la possibilité de gagner plus d'argent.

En général, les innovateurs que nous avons rencontrés ne cherchent pas à, seulement obtenir des primes ; ils attendent le plus souvent de bénéficier d'une promotion qui augmentera leur marge de manœuvre et la possibilité de développer d'autres idées innovantes. D'autres souhaitent avoir une vie professionnelle passionnante leur permettant d'observer ce qui se fait ailleurs, d'explorer de nouvelles voies ou de bénéficier d'une plus grande liberté et autonomie.

Conclusion

Notre analyse exploratoire sur les enjeux de l'intrapreneuriat et les formes qu'il peut prendre au sein de l'organisation, nous permet de soulever la diversité des pratiques intrapreneuriales dans les entreprises et des dispositifs destinés à les stimuler. Comme le souligne l'examen de notre cas d'étude, la nature polysémique de l'intrapreneuriat suggère qu'il peut être appliqué selon le choix de l'entreprise, parfois dans une configuration formelle et explicite, parfois dans un aspect non formalisé et diffus, ou encore sous une forme combinée.

A cet égard, notre étude nous conduit plus particulièrement à distinguer les diverses formes que peut prendre l'intrapreneuriat en entreprise, selon la nature du dispositif (explicite/implicite ; permanent/ponctuel). Ainsi, pour assurer une dynamique intrapreneuriale, une condition préliminaire et primordiale s'avère d'une importance majeure, c'est la stratégie même de l'entreprise, cette dernière doit absolument porter dans ses gènes la volonté claire d'encourager l'innovation à travers le capital humain dont elle dispose.

De surcroît, notre étude nous a permis de remonter en surface des conditions de succès de la dynamique intrapreneuriale, quel que soit sa forme choisie par l'entreprise, ces facteurs ne sont autres que des dirigeants ouverts à l'intrapreneuriat ; un environnement favorable à l'innovation ; la proximité avec les collaborateurs et des récompenses appropriées.

En plus, il est judicieux d'évoquer l'idée selon laquelle, une combinaison réussie d'une multitude de petites améliorations en synergie les unes avec les autres permet à l'entreprise de se démarquer, ce qui permet de favoriser l'innovation globale et diffuse. En effet, Une entreprise qui concrétise simultanément plusieurs petites améliorations sur plusieurs niveaux devient forcément plus difficile à imiter par ses concurrents.

Nous reconnaissons que le champ de notre étude empirique, étant limité à un seul cas d'étude, mérite d'être élargi sur plusieurs études de cas, afin que nos résultats soit plus généralisables.

Aussi, les premiers résultats de notre étude empirique nécessitent des travaux de recherche et d'analyse complémentaires, en vue de les affiner, les consolider et les valider, à travers le recours à une étude quantitative menée à une échelle plus large. Ces futurs travaux complémentaires permettraient d'avoir une vision plus pointue des facteurs que les entreprises mobilisent dans la réalisation de leurs objectifs derrière l'intrapreneuriat.

Nous suggérons comme nouvelle piste de recherche, l'étude de l'influence de la dimension individuelle sur la dynamique intrapreneuriale. Etant le premier acteur dans l'organisation, nous considérons que l'individu est directement concerné par cette thématique de recherche.

Ainsi, l'ensemble de ces recherches représenteront des sources d'enrichissement d'un objet de recherche, qui demeure peu étudié alors qu'il est considéré comme antécédent majeur à l'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

Allali, B. (2003), Intrapreneuriat et organisations, Cahier de recherche 2003 sous la direction de Louis Jacques Fillion.

Alpkan, L. , Bulut, C. , Gunday, G. , Ulusoy, G. , and Kilic, K. (2010), Organizational support for intrapreneurship and its interaction with human capital to enhance innovative performance, Management Decision.

Alvesson, M. & Skoldberg, K. (2009). Reflexive Methodology.

AMABILE, T.M. (1988) « A model of creativity and innovation in organizations », Research in Organizational Behavior.

Antoncic, B. (2007), Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study, Industrial Management & Data Systems.

Anu, L. (2007). Fostering intrapreneurship, the new competitive edge.

Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? , Academy of Management Review.

Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. Public Administration Quarterly.

Basso, O. (2004), L'intrapreneuriat, Paris, Economica.

Basso, O. (2006), Peut-on manager les intrapreneurs, Revue Française de Gestion.

Bhardwaj, B.R., Sushil, and Momaya, K. (2011). Drivers and enablers of corporate entrepreneurship: Case of a software giant from India. Journal of Management Development.

Bouchard, V. (2009), Intrapreneuriat, innovation et croissance : entreprendre dans l'entreprise, Dunod.

Bouchard, V., Fayolle, A. (2011), Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat ?, Gestion.

Burgelman, R.A. (1983). Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, Management Science.

Burgess, C. (2013). Factors influencing middle managers ability to contribute to corporate entrepreneurship. International Journal of Hospitality Management.

Chandler, G. N., Keller, C. and Lyon, D. W. (2000), Unraveling the Determinants and Consequences of an Innovative-supportive Organizational Culture. Entrepreneurship: Theory & Practice.

COVIN J., SLEVIN D., (1991) « A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior », Entrepreneurship: Theory and Practice.

Covin, J. G. and M.P. Miles (2007), Strategic use of corporate venturing, Entrepreneurship: Theory and Practice.

Dumez, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Le Libellio d'Aegis.

Eesley, D. T. and Longenecker, C. O. (2006). Gateways to intrapreneurship. Industrial Management.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review.

Everaere C. (2008), Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail, Revue française de gestion.

Guth, W.D., & Ginsberg, A. (1990), Guest editor's introduction: Corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal.

Hashimoto, M., and Nassif, V. M. J. (2014). Inhibition and encouragement of entrepreneurial behavior: antecedent's analysis from managers' perspectives. BAR-Brazilian Administration Review.

Hisrich, R.D., and Peters, M.P. (1998). Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise. Chicago, IL: Irwin.

Hlady-Rispal, M. (2002). La méthode des cas. Bruxelles : De Boeck Université.

Holt, D. T., Rutherford, M. W. and Clohessy, G. R. (2007). Corporate entrepreneurship: An empirical look at individual characteristics, context, and process. Journal of Leadership & Organizational Studies.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., and Zahra, S. A. (2002). Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale. *Journal of Business Venturing*.

Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., and Montagno, R.V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

Ireland, R., D. Kuratko and M. Morr is (2006), a health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels, *Journal of Business Strategy*.

Kaufmann, J.-C. (2013). *L'entretien compréhensif*. Paris : Armand Colin.

Kenney, M. G., Khanfar, N. M., and Kizer, L. E. (2010). Practitioner perspectives of information, technology, industry and intrapreneurship: An exploratory study. *International Journal of Management & Information Systems*.

Kolchin, M. and Hyclak, T. (1987). The case of the traditional intrapreneur, *SAM Advanced Management Journal*.

Kuratko, D.F., Ireland, D.R., Hornsby, J.S. (2001), « Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy », *Academy of Management Executive*.

Kuz, D. S. (2010). Exploration of intrapreneurship and innovation in advanced technology organizations in the Western United States. Doctoral Dissertation. University of Phoenix.

Landale, A. (2006). Lead through your relationships. *British Journal of Administrative Management*.

Langley, A., and Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. *Research Methodology in Strategy and Management*.

LARHRISSI N. and LAABOUDI S. (2020) La communication, leitmotiv d'une conduite duchangement réussie : revue de littérature, *Revue Internationale du Chercheur*.

Lee, A. S. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science*.

Marvel, M.R., A. Griffin, J. Hebda and B. Vojak (2007), examining the technical corporate entrepreneurs' motivation: voices from the field, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

McCosh, A.M., Smart, A.U., Barrar, P. and Lloyd, A.D., (1998), proven methods for innovation management: An executive wish list, *Creativity and Innovation Management*.

McLean, L. (2005), Organizational culture's influence on creativity and innovation: a review of the literature and implications for human resource development, *Advances in Developing Human Resources*.

Morris, M. H. and Kuratko, D. F. (2002), Corporate Entrepreneurship, Entrepreneurial Development within Organization.

Morris, M. H., and Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. Entrepreneurship : Theory and Practice.

Pichault, F., Nizet, J. (2000). Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique, Points/Essais Sciences humaines.

Pinchot, G. (1985), Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur, New York, Harper & Row.

Rule, E.G., and Irwin D.W. (1988). Fostering intrapreneurship: The new competitive edge. The Journal of Business Strategy.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. Encyclopedia of Entrepreneurship.

Semler R. (1993), Maverick, Century - Londres.

Seshadri, V.R. and A. Tripathy (2006), Innovation through intrapreneurship: the road less travelled, Vikalpa: The Journal for Decision Makers.

Stevenson, H.H., and Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management. Strategic Management Journal.

Stopford, J.M., and Baden-Fuller, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. Strategic Management Journal.

Tabatoni, P. (2005), Innovation. Désordre. Progrès, Paris, Economica.

Teltumbde, A. (2006). Entrepreneurs and intrapreneurs in corporations. Vikalpa: The Journal for Decision Makers.

Vesper, K.H. (1984). Three faces of corporate entrepreneurship. Frontiers of Entrepreneurship Research.

Vesper, K.H. (1990). New Venture Strategies. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

WOODMAN R.W., SAWYER J.E., GRIFFIN R.W., (1993) Toward a Theory of Organizational Creativity. Academy of Management Review.

Yin, R. K. (2003). Case Study Research: Design and Methods (éd. 2nd Edition). Thousand Oaks: SAGE.

Zahra S.A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities. Academy of Management Journal.