

INSTILLER L'ESPRIT D'ENTREPRENDRE DANS LES GRANDES ENTREPRISES ET LES ORGANISATIONS

Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ?

D'abord, le concept d'intrapreneuriat met en jeu des valeurs : sens du risque, responsabilité, volonté de changement. Il valorise ensuite des comportements : acceptation des risques, prise d'initiatives et de responsabilités, travail en équipe. Il prône enfin des mises en situation spécifiques : essaimage, start-up internes, projets, etc. Mais qui transmettra ces valeurs et attitudes ? Comment préparer ceux qui souhaitent vivre ces situations entrepreneuriales ? Comment développer les bons comportements, de façon cohérente et sans provoquer de rupture ou d'exclusions ? Rien ne peut remplacer la multiplication des rencontres et des échanges avec des créateurs d'entreprise, répond l'auteur...

PAR **Alain FAYOLLE** – MAÎTRE DE CONFÉRENCES – CERAG – EPI (1) – INPG – ESISAR

(1) L'auteur est membre du CERAG, Laboratoire de recherche de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble, et responsable d'une équipe de recherche, EPI, localisée à Valence, dont l'objet est l'étude des processus de création d'activités innovantes.

Des entreprises et des institutions cherchent, depuis quelque temps, à développer, à retrouver ou à conserver certaines caractéristiques, qu'on attribue généralement aux entrepreneurs, comme la prise d'initiatives, la prise de risques, l'orientation vers les opportunités, la réactivité ou la flexibilité. Pour cela, elles n'hésitent pas à s'engager dans des démarches de changement et, parfois même, de transformations assez lourdes et consommatrices d'énergie et de ressources. Peter Drucker, reconnu comme un personnage influent dans le domaine des idées et des pratiques de management, affirmait déjà en 1985 : « *Today's businesses, especially the large ones, simply will not survive in this period of rapid change and innovation unless they acquire entrepreneurial competence* ». Le mot est lancé : les entreprises et les institutions doivent, dans ce monde très changeant et où tout s'accélère, acquérir et développer des compétences entrepreneuriales. La question est : comment ? Deux idées-forces peuvent être développées brièvement dans cette partie introductive.

La première idée part du constat qu'il est nécessaire de revoir les conditions de structuration et d'organisation des entreprises, car il n'est pas possible d'avoir l'agilité de la gazelle quand on est dans une configuration d'éléphant. Au cours des vingt à trente dernières années, de nombreux propos de dirigeants d'entreprises ou de consultants contiennent plus ou moins cette idée. Un des premiers à l'avoir exprimé ouvertement est Norman Macrae, journaliste américain de *The Economist* qui lance, en 1976 et avec un brin d'humour, le concept de *corporate entrepreneurship* : « *The world is probably drawing to the end of the era dominated by very big business corporations, except those big corporations that manage to turn themselves into confederations of entrepreneurs... The right size for a profit centre or entrepreneurial group... is going to be very small, generally not more than ten or eleven people, however dynamic your own top management. Jesus Christ tried twelve, and he found that one too many* ».

Quelques années plus tard, en 1989, un dirigeant d'entreprise japonaise, Kuniyasu Sakai, indique les clés de sa réussite : « *The key to my system is the guiding principle that big things stagnate and small ones grow... So, before any company in my group becomes too big and begins to lose its drive, we divide it* ». Pendant très longtemps on a dit à propos des petites structures : « *small is beautiful* », pour souligner leur côté informel et convivial, aujourd'hui on rajoute, de plus en plus, « *small is powerful* » pour indiquer que la performance est également associée à l'organisation de petite taille. Et il y a là, à l'évidence, une piste de réflexion, suggérée explicitement dans cette réflexion de John Naisbitt [1993] : « *Huge companies like IBM, Philips and General Motors, must break up to become confederations of small autonomous entrepreneurial companies if they are to survive* ».

De plus en plus souvent, des entreprises et des institutions disent rechercher l'esprit d'entreprise (ou plutôt l'esprit d'entreprendre) qui semble leur faire défaut, à l'instar de Claude Allègre, qui déclarait au journal *Les Échos*, le 3 février 1998 : « *Je veux instiller l'esprit d'entreprise dans le système éducatif* » ou d'une publicité récente de Hewlett Packard, qui affirmait que l'objectif de l'entreprise était de retrouver « *l'esprit du garage* », c'est-à-dire l'état d'esprit qui prévalait lors de la création de l'entreprise dont l'histoire nous dit qu'elle s'est passée, pour partie, dans un garage, compte tenu de l'insuffisance des ressources à l'époque. La deuxième idée-force concerne donc l'état d'esprit qui doit évoluer parce que le monde lui-même a changé. On perçoit très distinctement l'importance de l'état d'esprit dans cette phrase de Claude Allègre, alors ministre de l'Éducation Nationale et de la Recherche, extraite du même article du journal *Les Échos* : « *L'objectif, qui concerne l'enseignement supérieur en général, est d'habituer les gens à créer des entreprises en étant jeune et d'inventer de nouvelles techniques. Je voudrais plus d'innovateurs et moins de savants* ».

L'esprit d'entreprendre intéresse au plus haut point les entreprises et les institutions en raison des caractéristiques qu'il révèle comme l'encouragement à l'imagination, à l'adaptabilité et à la volonté d'accepter des risques.

L'idée qui consiste à reproduire les attitudes et les comportements des entrepreneurs innovants dans des entreprises matures apparaît donc, en théorie, comme une manière efficace d'utiliser un antidote contre l'inertie et le manque d'innovation de ces organisations. Mais, dans la pratique, les difficultés rencontrées par les entreprises qui tentent de développer ces comportements et attitudes en leur sein révèlent l'autre facette de ce phénomène : l'existence de contradictions et de paradoxes liés à la combinaison problématique de logiques antagonistes et conflictuelles. Nous souhaitons montrer dans cet article ce que sont ces logiques différentes et ce qui fonde les tensions contre-productives (section 3). Notre objectif est, ensuite, d'avancer des suggestions pour éviter ces sources de conflit ou les dépasser (section 4). Avant de traiter ces éléments de fond, nous reviendrons sur la relation particulière qui unit les phénomènes d'entrepreneuriat et d'innovation, tant il nous apparaît évident que les entreprises qui cherchent à imiter les « *start-up* » le font, principalement, pour dynamiser leur capacité à innover (section 2). Notre contribution débutera par une tentative de clarifier une notion centrale, l'intrapreneuriat, qui reste à bien des égards, encore peu connue, peu maîtrisée conceptuellement et qui fait l'objet d'interprétations diverses et multiples dans les différents champs où elle est mobilisée (section 1).

L'opportunité est définie comme une situation future qui est jugée à la fois désirable et faisable, et l'entrepreneuriat est pensé comme un processus par lequel des individus, pour leur propre compte ou celui d'organisations qui les emploient, identifient et poursuivent des opportunités sans considération pour les ressources qu'ils contrôlent directement. (Ascension du Mont Blanc par de Saussure, son fils et ses guides, 1787)

INTRAPRENEURIAT : UNE DIVERSITÉ DE SENS, DE FORMES ET DE SITUATIONS

Le concept français d'intrapreneuriat (ou de *corporate entrepreneurship* dans le monde anglo-saxon) recouvre des significations et des réalités multiples, ce qui n'est pas sans entraîner des ambiguïtés, des confusions et plus généralement un manque de clarté dans l'utilisation de ce concept [Covin et Miles, 1999]. Toutefois, dans cette diversité de situations, des traits communs apparaissent. Ils correspondent, tout d'abord, à des problématiques d'entreprise qui tournent très souvent autour de la recherche d'une plus grande créativité, du développement de l'innovation et de la prise d'initiatives. Ces éléments partagés concernent ensuite des processus, de création d'activités, produits ou services, d'acquisition ou de redistribution de ressources et, enfin, d'apprentissage liés à des situations, approches et pratiques inhabituelles des affaires [Thornberry, 2001]. Avant de pousser plus loin notre exploration d'une notion polysémique, il n'est pas inutile de revenir, brièvement, aux sources.

C'est probablement Pinchot [1985] qui, le premier, a introduit le mot « *intrapreneurship* » dans une publication de gestion. Pour lui, l'intrapreneuriat revient à

développer des pratiques et comportements entrepreneuriaux à l'intérieur d'une grande entreprise et les intrapreneurs sont « *The dreamers who do... Those who take handsoon responsibility for creating innovation of any kind within an organisation. The entrepreneur may be the creator or the inventor but is always the dreamer who figures out how to turn an idea into a profitable reality* ». Le terme « *intrapreneurship* » a été inventé dix ans plus tôt, en 1975, par des consultants suédois, pionniers du domaine, Delin, Boskjo et Atterheed, qui créèrent le groupe *Foresight* pour favoriser le développement de l'esprit d'entreprendre dans les grandes firmes et développèrent la première école d'intrapreneurs en Suède.

La notion d'intrapreneuriat est très souvent associée à des domaines comme ceux du management stratégique, du changement, de l'innovation et du management des ressources. Burgelman [1986] propose un cadre théorique qui lie intrapreneuriat et gestion stratégique. Le modèle qu'il développe décrit le processus stratégique dans les grandes entreprises et souligne l'importance du contexte stratégique dans le développement de l'intrapreneuriat. Burgelman postule qu'il existe deux processus très différents et actifs, simultanément, dans les grandes entreprises : un processus planifié et un processus autonome. Pour lui, les acti-

vités entrepreneuriales – l'intrapreneuriat – ne peuvent résulter que des seuls comportements stratégiques autonomes des acteurs. L'entreprise qui souhaite développer l'intrapreneuriat doit donc orienter ses efforts vers l'instauration d'un contexte stratégique propice.

Dans l'esprit de Burgelman, l'intrapreneuriat se traduit par l'existence de processus qui concernent toute l'entreprise et des acteurs différents. Ce type d'activité entrepreneuriale n'est donc pas l'œuvre de quelques individus isolés, un peu atypiques, fussent-ils des champions de l'innovation. La diffusion des pratiques et des comportements entrepreneuriaux est génératrice d'énergie dans l'entreprise et contribue à la recombinaison de la stratégie d'ensemble. À partir de là, il est possible, à l'aide d'outils et approches spécifiques, de formaliser la stratégie et de penser la structuration et la gestion de l'innovation dans l'entreprise [Burgelman et Sayles, 1987]. Il est proposé, notamment, d'orienter les projets innovants vers l'une ou l'autre des formes organisationnelles possibles, en fonction de l'importance stratégique pour l'organisation du projet et de sa convergence opérationnelle avec les activités de la firme.

Dans une veine assez différente, Christensen, Madsen et Peterson [1989] montrent que les pratiques et les comportements entrepreneuriaux dans des grandes entreprises facilitent l'identification et l'exploitation d'opportunités d'affaires qui permettent de créer des richesses nouvelles, alors que les processus et comportements planificateurs sont plutôt orientés vers le contrôle et l'adaptation des ressources existantes. Le modèle théorique qu'ils utilisent est emprunté aux travaux de Stevenson [1987]. Il privilégie sept dimensions du management pour distinguer deux familles de comportements opposés : ceux de « *l'entrepreneur* » et ceux de « *l'administrateur* ». L'opportunité est définie, dans cette approche, comme une situation future qui est jugée à la fois désirable et faisable, et l'intrapreneuriat est pensé comme un processus par lequel des individus, pour leur propre compte ou celui d'organisations qui les emploient, identifient et poursuivent des opportunités sans considération pour les ressources qu'ils contrôlent directement [Stevenson et Gumpert, 1985].

Pour Stevenson, l'intrapreneuriat correspond donc à des comportements managériaux particuliers orientés vers l'identification et la poursuite d'opportunités. Ces comportements peuvent concerner des individus, dans des situations différentes, et des entreprises. Il y a, dans la pensée de cet auteur, l'idée que l'intrapreneuriat peut s'inscrire dans une dimension individuelle (l'entrepreneur) et/ou dans une dimension collective (l'organisation entrepreneuriale). S'agissant de l'entreprise, l'organisation qui entreprend est celle qui à la fois souhaite la croissance ou le changement et croit à sa capacité d'influencer l'environnement concurrentiel en modifiant les règles de la compéti-

tion. L'organisation entrepreneuriale est définie plus précisément comme suit : « *An entrepreneurial organization is that which pursues opportunity, regardless of resources currently controlled* » [Stevenson et Jarillo, 1990].

Sur un autre plan, l'innovation est une notion fondamentale qui ne peut pas être dissociée du domaine de l'intrapreneuriat comme nous tenterons de le montrer dans une prochaine section. Mais l'innovation peut être vue, et a déjà été regardée, de différentes façons. On peut restreindre son champ au développement d'un produit ou d'une technologie qui apporte un changement radical, ou bien voir dans l'innovation l'adoption par l'entreprise ou l'organisation de n'importe quel changement de nature à améliorer l'efficacité de son fonctionnement, à répondre à de nouvelles exigences du marché ou à aborder de nouveaux marchés. L'innovation n'est souvent possible qu'à travers de nouvelles combinaisons des ressources et une orientation vers le changement stratégique et organisationnel [Guth et Ginsberg, 1990], ce qui conduit les entreprises à s'engager dans des opérations de modification, parfois lourdes de conséquences, des systèmes et des règles pour tenter de répondre à la question : qu'est-ce qu'il faudrait changer dans notre stratégie et notre organisation pour favoriser l'innovation et améliorer son développement ?

Nous venons de le voir, dans la grande entreprise, le concept d'intrapreneuriat est lié à des notions comme celles de changement, d'innovation, d'organisation, de stratégie et de management. Cela a des conséquences sur la multiplicité des angles de vue, des significations et des situations. Pour renforcer davantage le caractère diversifié du phénomène, on pourrait avancer, comme Carrier [1992], que l'intrapreneuriat ne concerne pas qu'un seul type d'organisation, les grandes entreprises, mais qu'il peut également être appliqué aux petites et moyennes organisations.

ENTREPRENEURIAT ET INNOVATION SONT INDISSOCIABLES

L'intrapreneuriat et l'innovation sont associés depuis que l'économiste autrichien Joseph Schumpeter [1935] a évoqué la force du processus de « *destruction créatrice* » qui caractérise l'innovation. L'idée contenue dans cette expression – à première vue paradoxale – est que l'émergence de nouvelles entreprises innovantes met très souvent en difficulté, voire entraîne la disparition, d'entreprises existantes, installées dans leurs secteurs d'activité et qui n'ont pas su (ou pu) adapter leurs produits, leurs services ou renouveler leurs technologies. D'après Schumpeter, les entrepreneurs constituent le moteur de ce processus de « *destruction créatrice* » en identifiant les opportunités que

les acteurs en place ne voient pas et en développant les technologies et les concepts qui vont donner naissance à de nouvelles activités économiques.

Une très bonne illustration de ce phénomène de « *destruction créatrice* » est certainement celle de la calculatrice électronique conçue, produite et commercialisée, au milieu des années 1970, par des entreprises telles que Texas Instruments et Hewlett Packard. À l'époque, ce produit innovant a éliminé du marché les producteurs de règles à calcul, et notamment l'entreprise française Graphoplex, qui ne disposaient pas du capital technologique sur lequel était fondée l'innovation.

La fonction d'innovation est donc importante et fait de l'entrepreneur un vecteur du développement économique [Gilder, 1985]. Les entrepreneurs doivent chercher les sources d'innovation, les changements et les informations pertinentes sur les opportunités créatrices. Ils doivent connaître, appliquer et maîtriser les principes qui permettent de mettre en œuvre les innovations, avec les meilleures chances de réussite. Le changement constitue donc une norme habituelle pour l'entrepreneur qui sait aller le chercher, agir sur lui et l'exploiter comme une opportunité.

Les économistes qui ont vu dans l'innovation une des fonctions importantes de l'entrepreneur se rejoignent en général sur une conception large de l'innovation, qui trouve son origine ou ses fondements (2) dans :

- l'imprévu : la réussite, l'échec, l'événement extérieur inattendu ;
- la contradiction entre la réalité telle qu'elle est et telle qu'elle devrait être, ou telle qu'on l'imagine ;
- la permanence des besoins structurels ;
- le changement qui bouleverse la structure de l'industrie ou du marché, et prend tout le monde au dépourvu ;
- les changements démographiques ;
- les changements de perception, d'état d'esprit et de signification ;
- les nouvelles connaissances, scientifiques ou non.

Les exemples de nouvelles entreprises innovantes et d'entrepreneurs qui ont apporté des innovations importantes ne manquent pas. Dans le domaine de l'informatique, Apple, Lotus, Digital constituent des références en la matière avec leurs fondateurs Steve Jobs, Steve Wozniak, Mitch Capor et Ken Olsen. Dans d'autres secteurs, nul n'a oublié que le développement de l'entreprise Ford, au début du siècle précédent, est pour une grande part lié au génie de son créateur Henry Ford qui a innové en introduisant, avec succès, dans la production d'automobiles les principes de l'organisation scientifique du travail.

Dans un registre quelque peu différent, Akio Morita, fondateur de Sony, innove avec le Walkman en offrant une nouvelle combinaison d'éléments existants. En

(2) Les sources d'innovation qui sont proposées ici ont été identifiées par Peter Drucker [1985].

France, l'entreprise Technomed est créée par un ingénieur qui propose un nouveau procédé destiné à éliminer les calculs rénaux. Truong Trong Thi innove lorsqu'il met au point le Micral, premier micro-ordinateur français. Francis Bouygues crée une entreprise qui va révolutionner l'industrie du bâtiment.

Certes, l'innovation n'est pas uniquement l'œuvre des entrepreneurs, mais, nous inscrivant dans la pensée de Schumpeter, nous pensons que les entrepreneurs introduisent, beaucoup plus fréquemment que les autres acteurs, des innovations de rupture. Les grandes entreprises utilisent davantage leurs ressources pour améliorer les produits et les processus en apportant des innovations incrémentales. Aujourd'hui, cependant ces dernières ont beaucoup de difficulté à innover d'une façon continue et à exploiter ces processus d'innovation afin de créer de la valeur et soutenir la croissance.

ENTREPRENEURIAT ET MANAGEMENT : DES LOGIQUES ANTAGONISTES

Les logiques de l'entrepreneur et de l'organisation se rejoignent avec difficulté. Nous pensons même qu'elles forment une dialogique complexe. Cela signifie qu'une entreprise, engagée dans une démarche intrapreneuriale, doit intégrer et combiner deux logiques contradictoires et parfois conflictuelles : la logique de l'acteur, l'entrepreneur, qui recherche un degré d'autonomie élevé, et celle de l'organisation, qui s'efforce d'avoir un niveau de contrôle important sur les situations, les projets et les individus. De cette dialogique naissent des tensions qui peuvent remettre en cause le déroulement des expérimentations et des pratiques en cours et leurs résultats.

L'approche qui nous semble la plus intéressante, pour bien comprendre les différences de comportement induites par ces deux logiques, est celle proposée par Howard Stevenson et David Gumpert dans un article publié, à l'origine, dans *Harvard Business Review* et traduit, en 1985, dans la revue *Harvard-l'Expansion*. Le titre de l'article, « *Au cœur de l'esprit d'entreprise* », exprime bien l'intention des auteurs qui souhaitent proposer au lecteur une véritable approche clinique de l'esprit d'entreprise.

Stevenson et Gumpert décrivent concrètement les modes de pensée et de comportement des entrepreneurs, les questions qu'ils se posent et les démarches de résolution de problèmes qu'ils mettent en œuvre, leurs approches des opportunités et des ressources nécessaires pour les transformer, les options qu'ils prennent en matière de choix organisationnels et managériaux. Les auteurs montrent que les comportements de l'entrepreneur s'opposent à ceux de l'administrateur, autre figure de manager dont les préoccupations s'attachent essentiellement à assurer un bon

L'entrepreneur est confronté à des situations de changement, inhabituelles et instables, dans lesquelles le degré d'incertitude est élevé : il doit donc utiliser des démarches expérimentales, faites d'essais et d'erreurs et se heurte souvent à une disponibilité et une accessibilité problématiques des ressources. (Le fou de peinture, autoportrait, Hokusai)

contrôle des ressources gérées et à réduire les risques. L'acte d'entreprendre correspond, d'après eux, à une approche particulière du management, définie par la création ou la reconnaissance et la transformation d'une opportunité, indépendamment des ressources contrôlées directement. L'entrepreneur a des compor-

tements spécifiques différents de ceux de l'administrateur et les entreprises qui veulent développer leur esprit d'entreprise, c'est-à-dire leur propension à innover, leur souplesse, leur dynamisme et un certain goût du risque, doivent être attentives à ces différences comportementales. Stevenson et Gumpert

montrent qu'elles portent sur (au moins) cinq dimensions clés :

- l'orientation stratégique : alors que l'entrepreneur est stimulé par toute opportunité d'affaires nouvelle, l'administrateur est guidé, principalement, par le contrôle des ressources ;
- le délai de réaction vis-à-vis des opportunités : pour l'entrepreneur, il est extrêmement court, parce que ce dernier est très orienté vers l'action, alors que pour l'administrateur ce délai est très important en raison de la recherche permanente d'une réduction des risques ;
- l'investissement en ressources : l'entrepreneur utilise d'une façon optimale les ressources qu'il a pu réunir ; il le fait dans un processus comprenant de nombreuses étapes et avec des risques minimaux à chaque fois ; l'administrateur n'utilise qu'une seule étape avec un investissement global correspondant à l'ensemble des ressources nécessaires à la transformation de l'opportunité ;
- le contrôle des ressources : l'entrepreneur utilise ponctuellement et avec beaucoup de flexibilité des ressources qui, en règle générale, ne lui appartiennent pas alors que l'administrateur, pour des raisons de coordination des activités et d'efficacité, est propriétaire des ressources utiles (humaines, matérielles, financières...)
- la structure de l'entreprise : l'entrepreneur met en place des structures horizontales avec de nombreux réseaux informels ; l'administrateur s'appuie sur une structure très hiérarchisée et beaucoup plus bureaucratique.

Certes, ces figures de manager « *entrepreneur* » et de manager « *administrateur* » correspondent à des idéaux-types et, dans la réalité, il convient de nuancer les portraits et les situations. Mais elles présentent l'avantage d'indiquer des voies à suivre et des axes de travail en vue d'acquiescer et/ou de développer un esprit d'entreprise, soit à un niveau individuel, soit à un niveau collectif. Pour les entreprises et les institutions, les possibilités de développement entrepreneurial sont clairement indiquées, de même que le cheminement qui permet d'envisager de faire évoluer une entreprise d'un type d'organisation bureaucratique vers un type d'organisation plus entreprenante. Il est évident, par ailleurs, qu'une entreprise doit s'efforcer de réunir et combiner d'une façon harmonieuse et équilibrée ces différents profils.

Dans les grandes entreprises, la plupart des managers sont recrutés, récompensés et promus en fonction de leurs capacités à suivre les règles du jeu, à bien remplir les rôles qui leur ont été impartis et à minimiser les risques portant sur les positions acquises et les ressources gérées [Thornberry, 2001]. À partir de cette vision de leur rôle, les managers sont plus enclins à gérer ce qui leur a été confié au mieux de leurs possibilités qu'à rechercher des voies nouvelles. L'innovation n'est pas inscrite dans leur plan d'action.

Ils sont fondamentalement dans une dimension d'exploitation et non pas dans une fonction d'exploration [March, 1991]. Là encore, il convient de rechercher un équilibre entre ces deux fonctions.

D'autres sources de tensions peuvent également être évoquées. L'entrepreneur est confronté à des situations de changement, inhabituelles et instables. Le degré d'incertitude est élevé et l'entrepreneur utilise des démarches expérimentales, faites d'essais et d'erreurs. L'approche expérimentale de l'entrepreneur s'oppose à la planification de la grande entreprise, qui essaie d'anticiper et de prévoir. L'aversion pour le risque et l'échec caractérise l'approche planificatrice. L'expérimentation, au cœur des processus d'innovation et de création d'activités, s'inscrit dans un cadre temporel différent de celui qui prévaut habituellement dans l'entreprise. Pour innover, il faut donner du temps au temps. Les hommes ont besoin de temps pour apprendre à créer, pour s'approprier les outils de management spécifiques, les projets pour mûrir dans de bonnes conditions. Ce rapport au temps s'oppose à celui de l'entreprise qui agit et réagit dans le court terme, et de plus en plus vite. L'expérimentation peut, enfin, se heurter à une disponibilité et une accessibilité problématiques des ressources, dont on peut parfois difficilement anticiper la nature et le niveau d'importance, au moment où on en a le plus besoin. Ceci, en raison de l'inertie des structures et de la lourdeur du fonctionnement bureaucratique qui caractérisent, plus ou moins, les grandes entreprises.

UNE ORDONNANCE POUR NE PAS TRANSFORMER LA POTION MAGIQUE EN BOUILLON DE CULTURE

Si effectivement l'intrapreneuriat est considéré par de nombreuses entreprises comme une potion magique pouvant leur permettre de retrouver une vigueur nouvelle en termes d'innovation, de réactivité, de rapidité et de capacité à créer des richesses, il convient de ne pas se laisser enfermer dans des paradoxes et des tensions contre-productifs. Pour dépasser les difficultés inhérentes à la démarche et aider concrètement les entreprises, nous souhaitons approfondir quelques idées et suggestions issues des réflexions que nous ont inspirées quelques cas que nous avons observés.

Nous avons, en effet, au cours des dernières années, depuis 1994, été en relation avec dix entreprises engagées, à divers degrés, dans des démarches visant à favoriser l'implémentation de formes particulières d'intrapreneuriat. Ces entreprises sont principalement des grandes entreprises françaises (7) ou étrangères (1), à l'exception de deux confédérations de PME, de taille moyenne. Elles opèrent dans les secteurs de la

production et de la distribution d'énergie, des télécommunications, du transport, de l'hôtellerie, de la distribution de matériel électrique, de l'automobile, de l'aérospatiale et de l'emballage.

Nos interventions – pour l'essentiel, des actions ponctuelles de formation « *sur mesure* » et/ou de conseil associé – nous ont permis de recueillir de nombreuses données, provenant d'entretiens et d'observations directes. Nous les avons systématiquement analysées, pour essayer de comprendre les situations, les difficultés éventuelles, les réussites et les échecs.

Une telle approche comporte bien évidemment des limites. La plupart des entreprises avec lesquelles nous avons été en relation sont de très grande taille et nous ne prétendons pas avoir eu le temps et les moyens d'analyser d'une façon exhaustive toutes les situations qui s'offraient à nous. La connaissance et la compréhension que nous en avons retirées sont donc inévitablement partielles. Les situations auxquelles nous avons été confrontés sont très hétérogènes dans leur nature, leur ampleur, leur durée et leurs enjeux. Si l'accès aux informations est peu aisé, il est encore plus difficile d'analyser et surtout de rendre compte, tant ces démarches semblent toucher des points sensibles. La confidentialité nous a été très souvent demandée, aussi nous utiliserons ce matériau empirique en respectant ce souhait. Dans ces conditions particulières, nous sommes conscients des problèmes de représentativité des analyses effectuées. Nous avons essayé, pour en tenir compte, de valider les résultats de nos investigations en les confrontant à des travaux similaires conduits aux États-Unis.

Dans cette section, nous allons, tout d'abord, exposer un cas qui présente l'histoire de la mise en place d'un dispositif de génération et d'exploitation d'idées dans un groupe international, sur une période de trois ans. Ce cas est censé mettre en évidence un processus-type et des difficultés assez générales. Les pistes et les recommandations que nous développons ensuite viennent directement de ces difficultés et de problèmes que nous avons rencontrés, dans les autres situations observées, et qui nous sont apparus de portée suffisamment générale pour qu'ils fassent l'objet d'une réflexion approfondie.

L'odyssée d'un dispositif de génération d'idées

Re-dynamiser la croissance interne et insuffler plus de vitalité et d'enthousiasme à l'organisation : tels sont les objectifs de ce dirigeant d'entreprise lorsque, après avoir gravi tous les échelons de la hiérarchie, il arrive à la tête d'une division d'un grand groupe international (3) de l'industrie électrique, qui comprend toutes les activités industrielles et commerciales localisées en France.

En parfaite cohérence avec le projet stratégique de l'entreprise, ce dirigeant élabore, pour son entité, un plan dont un des volets a pour objectif de développer la prise d'initiatives, la créativité et l'innovation, afin de soutenir la croissance interne.

C'est ainsi qu'est mise en place une cellule de trois personnes dont un des rôles est de stimuler l'esprit d'initiative et la créativité de l'ensemble du personnel (4). Le responsable de cette petite équipe, proche du dirigeant, imagine et met en place, rapidement, deux modalités pour atteindre l'objectif. La première est un dispositif de génération et d'exploitation d'idées, qui privilégie, en théorie, le processus suivant :

Idee – Évaluation de l'idée – Définition du projet – Mise en œuvre du projet – Création de valeur

La seconde modalité est la création d'un groupe de réflexion et de soutien des initiatives et des porteurs de projets. Les membres de ce groupe se réunissent régulièrement pour échanger leurs analyses et leurs vues sur les projets, les acteurs et le fonctionnement d'ensemble du dispositif.

L'histoire de ce dispositif de génération et d'exploitation d'idées peut se résumer, d'une façon schématique, en trois temps, d'égale importance, et quelques événements qui se sont déroulés sur une période de trois ans, à la fin des années 1990.

Le premier temps correspond au lancement du dispositif et aux premiers résultats. Sous l'impulsion du responsable de la cellule – une personne dynamique et charismatique – la mise sur orbite est réussie. Environ 300 idées sont émises après huit mois de fonctionnement et les perspectives en termes de création de valeur nouvelle semblent bonnes. Les premières analyses montrent cependant, d'une façon un peu surprenante, que de nombreux « *porteurs d'idées* » ne tiennent pas à les développer eux-mêmes. La peur du changement et des risques associés à tout développement de projet constituent un frein. Qui plus est, il n'est pas prévu d'accorder aux porteurs de projets un crédit de temps et/ou une petite dotation financière. L'accès à ces ressources est donc très problématique et les entrepreneurs potentiels doivent négocier durement et dépenser beaucoup d'énergie pour faire avancer leur projet. D'autre part, le dispositif est victime de son succès initial : il y a trop d'idées émises et trop peu de moyens pour les évaluer et pour animer le réseau. L'accumulation de retard dans le processus de traitement des idées est vite perçue comme un symptôme de dysfonctionnement du dispositif, ce qui a pour conséquence immédiate de freiner les initiatives et de tarir les sources de créativité.

Dans un deuxième temps, le système mis en place fait l'objet d'aménagements, dans une perspective de

(3) Ce groupe réalise un chiffre d'affaires d'environ huit milliards d'euros et emploie plus de soixante mille personnes. Son développement récent s'est beaucoup appuyé sur une politique de fusions et d'acquisitions.

(4) Environ quinze mille personnes.

consolidation. C'est ainsi qu'est créé un site Internet qui présente l'ensemble des idées, leur statut et leur stade d'avancement. Les organes de communication entre la base (émetteurs d'idées, innovateurs et porteurs de projets) et la cellule sont repensés et renforcés. Les procédures sont clarifiées et optimisées pour réduire les délais et donner des *feed-back* rapides aux participants. Alors que le dispositif a tout juste une année d'existence, en l'espace de trois mois, le responsable de la cellule et un de ses collaborateurs, très impliqué dans le fonctionnement du système, prennent d'autres fonctions dans l'entreprise. Le nouveau responsable de la cellule ne manifeste pas le même intérêt que son prédécesseur pour le dispositif de génération et d'exploitation d'idées. Les ressources allouées au fonctionnement sont limitées à un cadre travaillant à plein temps et à des moyens informatiques. Au niveau de la cellule, il n'est pas possible de soutenir directement les projets sélectionnés ou de débloquer l'intervention de personnes ressources.

Ce qui caractérise le troisième temps est une sorte de démobilisation progressive et collective. De nouveaux changements de personnes interviennent au sein de la cellule, qui contribuent à fragiliser le dispositif et à le rendre moins attractif. Ces problèmes sont aggravés par des divergences d'analyses et de visions entre les principaux protagonistes. Alors que la troisième année de fonctionnement n'est pas encore achevée, de nombreuses interrogations et incertitudes pèsent sur l'avenir de ce dispositif de génération et d'exploitation d'idées.

Il ressort de l'analyse de ce cas et des autres situations que nous avons observées que les difficultés rencontrées peuvent être classées dans trois domaines de réflexion et d'action : le projet stratégique, l'organisation et les outils. Nous allons maintenant développer ces différents thèmes.

Avoir un projet concret et réaliste

Dans toutes les entreprises et situations étudiées, la notion de projet a posé des problèmes. Or, avoir un projet « *intrapreneurial* », être capable de le définir clairement et le partager avec l'ensemble des forces vives de l'entreprise, nous semblent être des conditions *sine qua non* pour disposer d'une bonne rampe de lancement. Nous liions étroitement le projet à d'autres notions importantes, telles que la stratégie, l'intention stratégique et la volonté des dirigeants. La continuité dans l'action est essentielle. Dans le cas que nous avons présenté, si le dirigeant de la division semble convaincu, on peut s'interroger sur ses objectifs réels et sur le niveau d'implication et la volonté de sa hiérarchie. Comment ne pas s'étonner des départs, au bout d'une année de fonctionnement, de deux hommes clés du dispositif mis en place? Des change-

ments qui surviennent dans une phase très critique et qui auraient pu être évités. Les objectifs de la direction générale étaient-ils atteints, ou les animateurs de la cellule avaient-ils pris conscience des limites de la démarche et de l'insuffisante implication de leur hiérarchie ?

Avoir un projet c'est donc savoir, précisément, ce qu'on veut faire, pourquoi il faut le faire et comment on envisage de le faire. Cela peut paraître évident, mais très souvent nous avons constaté que les entreprises engagées, ou qui souhaitaient s'engager, dans ces démarches avaient beaucoup de difficulté à répondre à ces questions. Nous avons relevé des incohérences entre les discours et les actes, entre les objectifs et les possibilités. Nous avons noté également des incompréhensions au niveau des stratégies et plans d'action suivis.

Deux types de dérive nous sont apparus : l'imitation et l'absence de focalisation. La première dérive que nous avons observée est celle qui consiste à céder à la tentation et aux effets de mode. L'entrepreneur et ce qu'il incarne peuvent séduire et amener des entreprises à s'intéresser au concept sans véritable besoin stratégique. Parmi les entreprises observées, nous estimons à 60 % la proportion de celles qui, consciemment ou non, se sont lancées dans la démarche avec cet état d'esprit initial. Vouloir imiter les comportements et les pratiques des entrepreneurs n'est pas une obligation. Pour certaines entreprises, cela peut être vital ; pour d'autres, l'intérêt est très limité. Les changements, les pressions, les turbulences qui viennent de l'environnement ne s'imposent pas de la même façon et avec la même intensité à toutes les entreprises, lesquelles peuvent avoir, par ailleurs, des positionnements compétitifs différents. Il convient donc d'éviter de s'engager dans des démarches entrepreneuriales, simplement pour faire comme tout le monde ou parce que cela permettra de développer une communication centrée sur ce concept. Céder à la tentation, c'est prendre le risque d'un désengagement rapide et c'est aussi vider de son sens et décrédibiliser des pratiques qui pourraient s'avérer un jour fort utiles. La seconde dérive est l'absence de focalisation. Ne pas savoir ce qui est important ou prioritaire, vouloir tout embrasser et ne pas cibler exactement les registres sur lesquels il est souhaitable et possible de jouer, s'inscrivent dans ce courant. C'est le cas, par exemple, d'une entreprise qui a lancé simultanément la mise en œuvre de cinq formes très différentes d'intrapreneuriat, telles que l'essaimage, le management de projet sur le mode entrepreneurial, la création impulsée de nouvelles activités ou encore le développement de « start-ups » internes. À vouloir jouer sur un trop grand nombre de déclinaisons, l'entreprise s'est dispersée, essoufflée, puis, s'est mise à patiner. L'efficacité, ainsi que la crédibilité des démarches et actions entreprises s'en sont trouvées considérablement amoindries.

Nous pourrions également évoquer, pour terminer, les interrogations des dix entreprises à propos de ce qu'elles visent véritablement : un changement de culture, d'état d'esprit, de comportements, une amélioration de leur réactivité, de leur flexibilité... ?

Avoir un projet, c'est donc avoir une stratégie claire, c'est choisir le ou les registre(s) que l'on privilégie ainsi que le ou les niveau(x) prioritaire(s). Cherche-t-on à développer collectivement certains comportements ? Veut-on faire évoluer l'état d'esprit ? Ou bien souhaite-t-on identifier des intrapreneurs et les mettre dans des situations bien identifiées ? De ces choix vont résulter des formes d'intrapreneuriat et des organisations très différentes. L'intrapreneuriat peut ainsi être localisé dans une structure prévue à cet effet et concerner un petit groupe d'individus sélectionnés ou bien faire l'objet d'une diffusion très large, supportée par des discours et des dispositifs appropriés. L'intrapreneuriat peut encore être impulsé et porté par les dirigeants ou être principalement la résultante d'initiatives autonomes.

Dans tous les cas, le projet expose les enjeux et les objectifs, traduit clairement l'intention et la volonté des dirigeants et formalise leur vision et leurs préférences quant au développement de l'intrapreneuriat.

Avoir des règles du jeu simples et compréhensibles par tous

Nous ne pensons pas qu'il soit possible de reproduire le fonctionnement et les comportements des entrepreneurs sans un travail approfondi et préalable de remise en cause des règles du jeu de l'organisation. Or, nous avons observé, dans la majorité des cas, des entreprises qui n'ont pas abordé (ou qui l'ont fait d'une façon très incomplète) des questions essentielles

portant sur les niveaux de risque et le management des ressources et qui n'ont donc pu traduire l'état de leur réflexion dans des cadres organisationnels adaptés. Dans le cas que nous avons exposé à titre d'illustration,

© Collection Kharbire-Tapabor

plusieurs constats peuvent être dégagés. Tout d'abord, la peur du risque et du changement a paralysé de nombreux apporteurs d'idées, qui n'ont pas souhaité aller plus loin dans le processus d'innovation. Si ce point avait été abordé d'une façon explicite et présentée comme un des éléments acceptés de la démarche entrepreneuriale, il est possible que les comportements eussent été différents. Le manque de moyens et de ressources ainsi que les questions relatives au rôle et au pouvoir de la cellule chargée d'animer le dispositif

constituent d'autres sujets de réflexion. Des dysfonctionnements, retards et *feed-back*, sont très vite apparus et ont perturbé le fonctionnement du dispositif de génération et d'exploitation d'idées, au point de remettre en cause sa crédibilité même. On peut se demander de quelle façon et par qui étaient rendus les arbitrages en cas de conflit d'intérêt entre un projet ou un entrepreneur potentiel et sa hiérarchie. Il nous semble que l'organisation générale du dispositif et les règles du jeu principales – arbitrages et accès aux ressources, notamment – ont été insuffisamment définies avant de lancer la démarche.

D'un point de vue plus large, les dirigeants et les cadres français que nous avons rencontrés n'ont jamais été en mesure d'exprimer clairement leur positionnement par rapport au risque : les niveaux de risques que l'entreprise est disposée à prendre collectivement et ceux autorisés dans le cadre des prises d'initiatives individuelles. Les risques qu'il faut accepter avec leur corollaire, l'échec, en intégrant ces notions dans les pratiques et la culture de l'entreprise. Ne pas admettre, comme cela s'est produit à plusieurs reprises, les erreurs et les échecs résultant d'initiatives et de comportements indivi-

duels alors qu'ils sont au cœur du processus entrepreneurial, constitue, à n'en pas douter, une contre-indication majeure.

Si, en règle générale, les entreprises savent se donner des critères pour sélectionner les idées, les opportunités et les projets, elles semblent avoir des difficultés pour les orienter, le plus en amont possible, vers des structures et des formes organisationnelles appropriées. De la même façon, rares sont celles qui définissent précisément les degrés d'autonomie, stratégique et opérationnelle, des intrapreneurs. Il nous semble que les travaux de Burgelman [1987] pourraient trouver, sur ces derniers points, des applications concrètes.

Dans les entreprises que nous avons observées, l'accès des intrapreneurs aux ressources, internes et externes, s'inscrit généralement dans des processus existants. Ces derniers, très souvent, freinent ou bloquent l'action des intrapreneurs. Nous l'avons évoqué notamment dans la présentation de notre cas. L'exemple d'entreprises nord-américaines comme 3M et Hewlett Packard, qui disposent d'un capital temps utilisable sur des initiatives individuelles et d'un capital financier non affecté et disponible en cas de besoin pour soutenir des projets émergents, constitue une bonne illustration de quelques principes simples que nous n'avons pas retrouvés dans le cadre de nos interventions.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, peu d'entreprises se sont engagées dans des travaux préliminaires, visant à redéfinir les cadres de management des ressources humaines. Les entrepreneurs internes sont gérés comme les autres catégories de personnel et les critères traditionnels d'évaluation n'ont pas été aménagés, ou s'ils l'ont été, c'est seulement à la marge. Avoir des règles du jeu, à ce niveau, c'est faire évoluer les systèmes de sanction et de récompense, par exemple valoriser la créativité, la prise d'initiatives et pas uniquement la résolution de problèmes et le contrôle efficient des ressources. C'est avoir une approche différenciée des hommes. « L'idéal » serait que tous, dans l'entreprise, développent des comportements d'entrepreneurs. Mais tous n'ont pas la force de caractère, une propension au risque, une envie d'autonomie, des besoins d'indépendance et d'accomplissement. Tous n'ont pas une imagination débordante et une capacité créative élevée. Tous ne vont pas rejoindre un vivier d'entrepreneurs potentiels d'où ils sortiront au gré de l'émergence des projets, des processus et des situations liés à l'entreprendre. L'approche managériale et humaine doit donc distinguer, au moins, deux types d'acteurs : ceux qui ont envie d'entreprendre et qui en ont les aptitudes et la capacité, et ceux qui n'ont ni la vocation, ni la fibre entrepreneuriales, autrement dit, dans une grande entreprise, la majorité des individus. Ces derniers ne doivent pas être oubliés ni se sentir dévalorisés, car leur adhésion et leur contribution, qu'il conviendra de préciser, au cas par cas, sont essentielles à la réussite de la démarche.

De notre point de vue, les quelques règles organisationnelles que nous venons de mettre en exergue doivent

s'appuyer sur un nouveau langage intégrant les valeurs et les concepts clés de l'entrepreneuriat ainsi que sur des convictions ou des principes de management qui vont constituer des supports fertilisants des pratiques. Par exemple, ne jamais « tuer » une idée, un projet ou une initiative avec des mots ou des réactions inappropriés, ne pas critiquer négativement les erreurs et les échecs, encourager les expériences, les essais et les erreurs et, enfin, admettre et encourager le risque « calculé ». Les propos tenus par le dirigeant d'une entreprise américaine à son personnel donnent une bonne idée de ce vers quoi il convient de tendre : « *Si vous n'échouez pas, c'est que vous n'essayez pas et, si vous n'essayez pas, vous ne trouverez pas d'opportunités nouvelles* ».

Avoir des outils appropriés et les diffuser largement

De l'observation des entrepreneurs, il ressort que ces derniers mettent en œuvre des techniques et des outils spécifiques aux situations dans lesquelles ils sont engagés. Ce que nous allons développer dans cette sous-section concerne donc quelques moyens qui peuvent faciliter et rendre plus efficient le parcours des personnes qui entreprennent dans des organisations.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser – et d'ailleurs beaucoup d'entreprises le pensent encore – le plus difficile n'est pas d'avoir des idées. Les techniques et démarches de créativité sont abondantes et peuvent, le cas échéant, constituer un support efficace dans des processus, individuels ou collectifs, de génération d'idées. Il nous semble que tout le monde peut avoir quotidiennement des idées très nombreuses et très intéressantes, et le succès quantitatif de nombreux dispositifs de recueil d'idées, dans au moins sept des dix entreprises étudiées, est là pour en témoigner. Dans le cas étudié, trois cents idées ont été proposées en huit mois. À partir de là, plusieurs problèmes sont apparus ou sont susceptibles d'apparaître, dans les entreprises.

Premièrement, avoir une idée ne veut pas dire qu'on a identifié une opportunité. Ensuite, si opportunité il y a, les phases qui vont permettre de la développer et de la transformer nécessitent de nombreux outils et des capacités que la personne qui l'a perçue ne détient peut-être pas. Précisons enfin que le processus qui part d'une idée pour arriver à quelque chose de nouveau apportant de la valeur à l'entreprise, fonctionne comme un filtre extrêmement puissant et consommateur de temps et d'énergie. On a l'habitude de dire qu'avec cent idées, on va travailler sur dix projets et en fin de compte le processus débouchera sur une réussite, à savoir un produit, un service ou une activité effectivement lancé. Un des dirigeants de l'entreprise américaine 3M avait l'habitude de dire, pour illus-

Si opportunité il y a, les phases qui vont permettre de la développer et de la transformer nécessitent de nombreux outils et des capacités que ne détient peut être pas la personne qui l'a perçue.

trer ce difficile apprentissage : « *You have to kiss a lot of frogs to find a princess* ».

Les techniques et outils de management qu'il est nécessaire de transmettre aux intrapreneurs doivent permettre, dans ces conditions, d'évaluer les opportunités, d'apprécier la réponse à la question : « *Suis-je l'homme de la situation ?* » et de transformer les opportunités en projets, puis en réalités économiques profitables. Ces outils sont ceux de l'entrepreneur et, connaissant bien les deux situations, entreprendre pour son propre compte et entreprendre à l'intérieur d'une organisation, il nous est apparu que l'intrapreneur est très souvent privé des instruments les plus appropriés. Certes, dans le meilleur des cas, il possède des outils et des techniques pour analyser le marché, étudier les aspects technologiques ou estimer les ressources nécessaires, mais tout cela est maîtrisé dans des contextes d'exploitation d'une situation à peu près connue et non dans des contextes d'exploration d'une situation nouvelle qui se construit « *chemin faisant* », avec un haut niveau d'incertitude. Rappelons-nous que dans le cas étudié, il y avait, au début, de très nombreux apporteurs d'idées, mais très peu de porteurs et de développeurs de projets innovants. Avoir des idées est facile, avoir des entrepreneurs est beaucoup plus difficile. Une partie des difficultés pourrait être éliminée si les entreprises prenaient le temps et se donnaient les moyens d'organiser des actions de sensibilisation et de formation à l'entrepreneuriat, préalablement au lancement de leurs démarches entrepreneuriales. Quels sont donc les principaux outils que les intrapreneurs préparés ont la possibilité de mobiliser ?

Pour évaluer les opportunités, il est nécessaire d'avoir une connaissance et une maîtrise des outils marketing destinés à explorer les situations et les environnements concernés. Il faut savoir utiliser des techniques de recherche et de traitement de l'information, savoir travailler avec des experts, internes ou externes, des domaines d'activité et des technologies abordés. Il convient, enfin, de dimensionner les ressources nécessaires et de situer les enjeux économiques et financiers.

Pour répondre à la question posée sur l'adéquation Homme/situation, il faut acquérir des méthodes d'auto diagnostic individuel et de développement personnel. Le travail à réaliser consiste à élaborer son profil d'entrepreneur et à vérifier dans quelle mesure il est bien adapté au projet et à la situation nouvelle, en adoptant autant que possible une approche dynamique.

Pour transformer les opportunités, de nombreux outils et savoir-faire peuvent être mobilisés. Ils concernent la communication et la négociation, utiles pour présenter, argumenter, convaincre pour obtenir l'adhésion, une décision favorable et les ressources indispensables. Ils concernent aussi le recrutement, l'éva-

luation et le management des hommes, qui vont permettre de bâtir des équipes solides, complémentaires et motivées.

L'éventail des outils et des savoir-faire requis est impressionnant et il serait illusoire de croire qu'un seul individu peut tous les posséder et les maîtriser à la perfection. L'imparfaite réponse individuelle laissera place à une réponse collective. La notion d'équipe est très souvent fondamentale dans le développement et l'implémentation réussie d'un projet entrepreneurial. Savoir constituer une équipe et savoir l'animer sont des compétences clés. C'est donc la composition de l'équipe, dans sa complémentarité technique et psychologique, dans son partage d'un certain nombre de valeurs, dans sa répartition des rôles qui va amener l'intrapreneur à se positionner davantage dans un rôle de leader et de chef d'orchestre.

EN GUISE DE CONCLUSION PROVISOIRE

Pour aider concrètement les entreprises et faciliter, peut-être, l'explicitation de leur projet stratégique, nous allons exposer nos vues sur ce que le concept d'intrapreneuriat met en jeu et implique en matière de notions clés. Il nous semble, en effet, important de se poser régulièrement la question de savoir, à un moment donné, par rapport à quelle(s) notion(s) tel discours est tenu, telle stratégie est formulée ou telle action est entreprise. On peut situer l'intrapreneuriat à deux niveaux, individuel et collectif, et évoquer trois registres qui peuvent être touchés simultanément ou d'une façon désynchronisée : l'état d'esprit, les comportements et les situations.

L'état d'esprit, tout d'abord. Pour un individu, on va parler d'esprit d'entreprendre et pour une entreprise ou un groupe on parlera de sa culture entrepreneuriale. Comment peut-on caractériser l'état d'esprit ? Cela est fait à travers des valeurs, comme le sens du risque, de l'initiative ou de l'objectif et des attitudes générales comme la responsabilité ou la volonté de changement. Une question est de savoir qui peut transmettre ces valeurs et attitudes, qui peut donner (ou redonner) un esprit d'entreprendre ou une culture entrepreneuriale ? Au niveau d'un individu, la famille bien évidemment, mais aussi le système éducatif, la société et d'autres milieux reliés à des territoires, des professions ou des secteurs d'activités. Pour une entreprise, ces valeurs peuvent venir du fondateur, des dirigeants, de l'organisation ou de l'environnement. Elles peuvent aussi résulter d'actions de formation et d'opérations visant à réaliser des changements culturels. Les actions de sensibilisation à travers le langage ou basées sur l'exemplarité et la référence à des

modèles internes et externes peuvent jouer également un rôle important.

Les comportements, ensuite. Individuels et/ou collectifs, ils tournent autour de la prise et de l'acceptation des risques, de l'orientation vers les opportunités (identification, sélection, saisie et transformation en réalité économique profitable), de la prise d'initiatives et de responsabilités, de la résolution de problèmes de management, du travail en équipe et en réseau. Les comportements peuvent être vus, d'une certaine façon, comme des manifestations concrètes et tangibles de l'état d'esprit. Une question est de développer et de valoriser ces comportements, d'une manière cohérente et sans provoquer de rupture ou d'exclusions. Une autre est de savoir apprécier positivement tous les comportements qui s'inscrivent dans une dynamique de progrès.

Les situations, enfin. Nous avons tenté de repérer les grandes catégories de situation dans notre première section. Nous pourrions compléter l'inventaire en distinguant, maintenant, l'essaimage, la création d'activités, le développement de « start-ups » internes, le lancement de projets sur le mode entrepreneurial ou encore l'extrapreneuriat. Ces situations sont très différentes les unes des autres, même si des traits communs apparaissent : incertitude, risques, changement, création de richesses, dialogique homme/organisation. Ces situations doivent être autant que possible choisies par les entreprises et ne pas relever du hasard ou de la nécessité.

Pour préparer les personnes qui souhaitent participer à ces développements et vivre ces situations entrepreneuriales, diverses approches sont envisageables, certaines ont d'ailleurs été utilisées par les entreprises que nous avons observées. Pour les sensibiliser aux modes de pensée et aux mécanismes de fonctionnement des entrepreneurs, rien ne peut remplacer la multiplication des rencontres et des échanges avec des créateurs d'entreprise. C'est ainsi, par exemple, qu'une grande entreprise française envoyait régulièrement des groupes d'entrepreneurs internes potentiels aux États-Unis pour qu'ils puissent parler de leurs idées et projets avec des fondateurs de start-up technologiques dans des lieux « mythiques ».

Pour transmettre les quelques outils que nous avons présentés, la formation dans des organismes spécialisés, utilisant des approches et méthodes pédagogiques adaptées est une première réponse. Elle peut être complétée par des « mises en situation » dans l'entreprise, destinées à donner des occasions concrètes et limitées d'expérimentation et d'apprentissage sur le terrain. Dans tous les cas, il faut accepter de perdre un peu de temps et d'argent avant d'espérer pouvoir cueillir les fruits d'une démarche entrepreneuriale réussie.

BIBLIOGRAPHIE

- BURGELMAN, R.A., 1986, Stimuler l'innovation grâce aux intrapreneurs, *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, p.128-139.
- BURGELMAN, R.A., SAYLES, L.R., 1987, *Les Intrapreneurs*, Paris : Mac Graw Hill, 172 p. (Traduction française de Florence HERBULOT).
- CARRIER, C., 1992, *L'Intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des principaux acteurs concernés*, Thèse de doctorat, Faculté de droit et de sciences économiques, Université de Montpellier I.
- CHRISTENSEN, P.S., MADSEN, O., PETERSON, R., 1989, « Opportunity identification : The contribution of entrepreneurship to strategic management », *Communication à la 9^e Conférence de la Société de Management Stratégique*, San-Fransisco, 11-14 octobre.
- COVIN, J.G., MILES, M.P., 1999, « Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage », *Entrepreneurship Theory and Practice*, spring, 51.
- DRUCKER, P., 1985, *Les Entrepreneurs*, Paris : L'Expansion-Hachette, 344 p.
- GILDER, G., 1985, *L'Esprit d'entreprise*, Paris : Fayard.
- GUTH, W.D., GINSBERG, A., 1990, « Guest editors introduction: corporate entrepreneurship », *Strategic Management Journal*, Vol.11, p.5-15.
- MARCH, J.G., 1991, « Exploration and exploitation in organisational learning », *Organization Science*, 2(1), p.71-87.
- NAISBITT, J., 1993, *The Global Paradox*, William Morrow and Company Inc.
- PINCHOT, G., 1985, *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the organization to become an entrepreneur*, Harper and Row.
- SCHUMPETER, J., 1935, *Théorie de l'évolution économique*, Paris: Dalloz.
- STEVENSON, H.H., GUMPERT, D.E., 1985, « The heart of entrepreneurship », *Harvard Business Review*, 85 (2), p. 85-94.
- STEVENSON, H.H., GUMPERT, D.E., 1985, Au Coeur de l'esprit d'entreprise, *Harvard-L'Expansion*, Automne.
- STEVENSON, H.H., JARILLO, J., 1990, « A Paradigm of entrepreneurship : entrepreneurial management », *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.
- STEVENSON, H.H., SAHLMAN, W., 1987, « Entrepreneurship : a process not a person », *Working paper*, Harvard Business School.
- THORNBERRY, N., 2001, « Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron ? », *European Management Journal*, Vol.19, n°5, p. 526-533.