

**L'INTRAPRENEURIAT : UN NOUVEAU PROCESSUS DE
CHANGEMENT POUR RENOUVELER LES PRATIQUES DE
L'ENTREPRISE ET SOUTENIR L'INNOVATION**

**INTRAPRENEURSHIP: A NEW PROCESS OF CHANGE TO
RENEW COMPANY PRACTICES AND SUPPORT INNOVATION**

Khalida MOHAMMED BELKEBIR^{1*}

¹Université Djilali Bounaàma, Khemis Miliana,
k.mohammed-belkebir@univ-dbkm.dz

Reçu: 24/10/2021

Accepté: 30/10/2021

Publié: 26/12/2021

Résumé:

L'objectif de ce papier est d'analyser l'intrapreneuriat en tant que processus de changement visant à renouveler les pratiques de l'entreprise et à soutenir l'innovation. Nous avons conclu que l'intrapreneuriat se présente comme un levier principal de changement interne, qui permet d'améliorer les expériences de l'entreprise et d'encourager l'innovation. Il s'agit d'un changement dont la direction peut venir soit du sommet pour se diffuser dans l'organisation, soit de la base pour monter vers le sommet.

Ainsi l'intrapreneuriat ne répond pas seulement à une nécessité organisationnelle, elle est considérée comme une solution pour modifier les comportements et les attitudes les plus fondamentaux pour influencer sur la culture de l'entreprise.

Mots clés: Intrapreneuriat; changement; innovation; processus; entreprise.

Code JE L21, M10, M12

Abstract:

The purpose of this paper is to analyze intrapreneurship as a process of change that aimed at renewing company practices and supporting innovation. We conclude that intrapreneurship is a main lever for internal change, which improves company experiences and encourages innovation. This is a change whose direction can come

either from the top to spread through the organization, or from the bottom up to the top.

Thus, intrapreneurship not only responds to an organizational necessity, it is considered as a solution to modify the most fundamental behaviors and attitudes to influence the culture of the company.

Keywords: Intrapreneurship; change; innovation; process; company.

JEL Classification Codes : L21, M10, M12

* k.mohammed-belkebir@univ-dbkm.dz

1. INTRODUCTION

Les entreprises doivent devenir de plus en plus agiles pour survivre dans un monde en constante mutation. La mondialisation a occasionné des changements profonds dans les entreprises partout dans le monde. Les consommateurs, les concurrents, les marchés et la technologie changent continuellement. En raison de la concurrence accrue, les entreprises se voient obligées de repenser constamment leur façon de produire et de fournir leurs produits et services. Dans un environnement caractérisé par le changement perpétuel dans tout les domaines, les entreprises doivent, d'une façon continue, faire face à ce changement, à l'anticiper, ou encore à modifier leurs ressources pour mieux agir à cet environnement. Autrement dit, adopter le changement afin d'améliorer la performance de toute entreprise, est devenu primordial pour réussir. C'est ainsi que le changement est devenu une donnée permanente de la vie de l'entreprise, lui permettant de s'adapter à son environnement dynamique.

Le changement s'effectue dans les entreprises à travers plusieurs processus, parmi les plus récents on trouve l'intrapreneuriat. Ce concept désigne une approche managériale visant à instiller, susciter, diffuser et développer l'esprit d'entreprise au sein d'une organisation qui se révèle trop lourde ou trop conservatrice pour inciter à l'innovation.

L'intrapreneuriat constitue un moyen d'encourager et de soutenir la créativité et l'innovation dans une organisation, à travers des acteurs qui font preuve de qualités

entrepreneuriales au sein d'une entreprise dont ils n'ont pas la direction. Il part notamment du principe qu'en donnant les moyens aux collaborateurs d'une grande entreprise de se comporter comme des entrepreneurs, ils pourront bénéficier des satisfactions résultant de la création d'entreprise (prise d'initiative, ouverture, enthousiasme), tout en permettant d'améliorer l'organisation du travail au sein de la firme (Barabel et Meier, 2010, p354).

Ce travail de recherche est une réflexion théorique dont l'objectif est d'ouvrir la fenêtre sur le rôle de l'intrapreneuriat dans la réalisation des changements nécessaires au sein de l'entreprise, visant à améliorer ses expériences et à répondre aux besoins de l'innovation. Notre objectif est d'essayer d'apporter des éléments de réponse à la question suivante:

Comment l'intrapreneuriat peut être utilisé comme levier de changement visant à renouveler les pratiques de l'entreprise et à soutenir l'innovation?

L'originalité de notre travail réside dans l'analyse du rôle de l'intrapreneuriat en tant qu'approche managériale très en vigueur que mode de changement interne, dans l'amélioration des attitudes de l'entreprise face aux risques fréquents de bureaucratisation et d'enlissement.

Pour développer les différents axes de ce travail, nous proposons de discuter, tout d'abord dans une première partie, du changement dans les entreprises, en se focalisant sur ce terme en tant qu'ambivalent, sa typologie et ses différents processus. Dans une deuxième partie, nous présentons l'intrapreneuriat avec toutes ses dimensions comme réponse fondamentale aux besoins de l'innovation, en commençant par mieux cerner ce concept et son évolution à travers une revue de littérature, puis faire une comparaison entre cette approche et celui de l'entrepreneuriat et ensuite déterminer le lien entre l'intrapreneuriat et l'innovation. La troisième partie s'intéresse à l'intrapreneuriat en tant que processus essentiel de changement dans les entreprises, nous discutons dans cette partie des différents pratiques de gestion favorisant la mise en place de l'intrapreneuriat, pour ensuite détailler les principales phases du changement intrapreneuriale au sein de l'organisation.

2. Le changement dans les entreprises

Le changement correspond à une modification qui s'opère au sein d'une organisation. Il désigne la démarche qui accompagne la vie de toute entreprise face

à l'instabilité et au développement de son environnement. Il fait désormais partie intégrante des entreprises. Celles-ci ont l'obligation de s'adapter, si elles ne veulent pas régresser.

Aujourd'hui, l'entreprise doit inscrire le changement dans un processus continu, lui permettant d'assurer sa survie et un certain niveau de compétitivité.

Nous allons, dans cette première partie, présenter la notion de changement, puis décrire sa typologie, pour ensuite cerner les différents processus de changement.

2.1 Le changement: Un concept ambivalent

Le changement est peut être un des phénomènes les plus étudiés mais aussi le plus difficile à étudier comme l'ont souligné Van de Ven et Poole dans leur première typologie des recherches sur le changement en 1995 (Autissier et Vandangeon, 2010, p3).

Dans les sciences de la gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer (Zid, 2006, p18).

Face à la nécessité mais aussi à la difficulté de changer, il est constatable depuis ces dernières années un nombre considérables d'ouvrages et d'articles, visant à aider les managers aux prises avec le changement dans leurs entreprises. Ces travaux, selon Mintzberg (1999), ont cependant donné lieu à des débats parfois très contradictoires et engendrer une certaine confusion, chaque auteur proposant sa formule du changement. Cette abondante littérature sur le changement organisationnel donne ainsi le sentiment d'un véritable morcellement, face à la diversité des modèles et du vocabulaire employé (Barabel et Meier, 2010, p340). Ceci s'explique en partie par le fait que le changement est un concept ambivalent qui symbolise aussi bien le progrès (amélioration/innovation) que le risque d'une perte en termes de ressources et de pouvoir.

Il existe plusieurs définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

Selon Collerette et al (1997), le changement organisationnel est « toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système » (Collerette et al, 1997, p20).

Pour Grouard et Meston (1998), le changement organisationnel est « le processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui

ponctue le processus d'évolution des organisations » (Grouard et Meston, 1998, p98).

La notion de changement se présente donc comme une modification significative d'un état, d'une relation ou d'une situation dans le contexte politique, économique et social de l'entreprise, dont les éléments affectent les personnes qui y travaillent. Il peut aussi bien concerner l'évolution de la structure et des modes de gestion que la transformation des dimensions culturelle et humaine de l'entreprise (valeurs, normes, comportements) (Barabel et Meier, 2010, p340).

En résumé, la capacité des entreprises à faire face aux évolutions changeantes de l'environnement, à anticiper celles-ci, ou encore modifier leurs ressources en interne pour mieux agir sur l'environnement, devient une préoccupation majeure. Dans ces conditions, cette capacité à changer, peut être perçue comme une source d'avantage concurrentiel.

2.2 Typologie de changement

Le changement peut prendre diverses formes selon plusieurs normes (profondeur, étendue, rythme, etc.). C'est un concept complexe et peut donc engendrer différents types.

2.2.1 Le changement provoqué et le changement subi

Le changement provoqué, ou changement choisi, souhaité, volontaire, etc., et celui qui est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori d'actions de redressement : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisant, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci. Le changement subi ou imposé est celui [qui est] engagé tardivement. Il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci (Grouard et Meston, 1998, p.9).

2.2.2 Le micro-changement et le macro-changement

Le micro-changement porte essentiellement sur une partie de l'organisation et peut concerner aussi bien des éléments de structure, des activités ou fonctions de l'entreprise, l'organisation du travail ou encore certaines pratiques organisationnelles (gestion des ressources humaines, management de la qualité, politique d'entretien).

A la différence des micro-changements, le macro-changement concerne l'entreprise dans toutes ses dimensions. Le changement porte ici sur la stratégie de l'entreprise

et concerne aussi bien sa vision du marché et du futur, ses positions concurrentielles, ses programmes d'actions et sa politique d'offre. Il porte également sur la structure des entreprises et les règles de fonctionnement. Le macro-changement touche par conséquent aux orientations stratégiques de l'entreprise et à ses choix de configuration organisationnelle d'ensemble (architecture global) (Barabel et Meier, 2010, p347).

2.2.3 Le changement incrémental et le changement radical

Le changement incrémental est une démarche consciente et proactive de changement par incrément qui correspond à une série de « petits pas » en matière de changement. Il s'agit donc d'un changement évolutif, caractérisé par une transformation graduelle qui se produit dans le cours normal des activités de l'organisation (Barabel et Meier, 2010, p349).

Le changement radical est un changement global et rapide plutôt que graduel et à la pièce (Demers, 1999, p.5). Il entraîne des changements importants, tant au niveau de la stratégie, que de la structure et la culture de l'organisation. Il s'agit donc d'un changement qui remet en cause le cadre de référence dominant de l'entreprise, en affectant celle-ci en profondeur au niveau des ses différentes unités organisationnelles. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants dans les situations de crise (Zid, 2006, p24).

2.3 Les différents processus de changement

Le changement s'effectue dans les organisations à travers plusieurs processus : le processus planifiés, le processus construit, le processus politique et l'intrapreneuriat.

2.3.1 Le processus planifié (le changement planifié)

Les tenants du changement planifié (Child, 1972 ; Tessier et Tellier, 1973) présente le changement non pas comme une caractéristique naturelle des systèmes organisés, mais comme le produit de l'action volontariste des personnes chargées de conduire ceux-ci. La notion de changement planifié s'est rapidement assimilée au courant du développement organisationnel, qui s'est concentré sur l'amélioration du fonctionnement des grandes entreprises américaines au courant des années 1970. Pour la plupart des auteurs issus de ce courant (Bennis, 1975 ; French et Bell, 1973, Beckhard, 1975 ; Beer, 1976), la tâche essentielle dans tout processus de changement repose sur la planification et le passage par des étapes obligées (Vas, 2005, p22).

2.3.2 Le processus construit (le changement construit)

Selon Giroux et Giordano (1998), un changement construit également qualifié de changement émergent est plutôt progressif et s'accompagne initialement d'une vision d'avenir plutôt floue de la part de la direction. Le projet de changement est peu formalisé et son contenu non précisé. Il porte plutôt sur la démarche à suivre pour changer (ce qu'il faut faire pour changer). Le dirigeant ne dirige plus le changement mais se contente de l'encadrer. D'après Demers (1999), il n'est plus perçu comme un héros omniscient mais plutôt comme un guide ou un facilitateur mettant en place les conditions pour que les membres de l'organisation fassent le changement (Touchais, 2006, p15).

2.3.3 Le processus politique (le changement politique)

Contrairement au modèle planifié, le modèle politique repose sur une « vision hétérogène de l'organisation ». Dans cette conception, le changement peut émerger ou au contraire, être freiné au cours d'un processus conflictuel opposant des intérêts divergents. Pfeffer (1981) défend l'idée que les objectifs et les résultats des programmes de changements sont avant tout déterminés par des lutte de pouvoir plutôt que par un processus de construction d'un consensus émergent d'un processus de décision rationnel. Il met en avant, comme plusieurs auteurs, l'idée d'un processus de changement de nature politique. Le processus de changement est caractérisé par des jeux de pouvoir dans lesquels les acteurs utilisent, avec plus ou moins d'habileté, des ressources dont ils disposent. Les effets d'influence et la constitution de coalitions sont des composantes du processus de changement politique (Vas, 2005, p22).

2.3.4 L'intrapreneuriat

Une nouvelle notion qui permet aux salariés d'une entreprise existante de mener un projet innovant de bout en bout, tout en gardant leur statut. Grâce à l'intrapreneuriat, les salariés (qui font preuve de qualités entrepreneuriales) peuvent agir comme des entrepreneurs sans quitter leur travail. Ce concept implique la création ou la découverte de nouvelles idées ou opportunités dans le but de créer de la valeur et d'améliorer l'organisation du travail au sein de l'entreprise.

Vu que l'intrapreneuriat constitue le noyau de notre travail, nous allons parler, avec plus de détails, de ses différents aspects, ainsi que du changement intrapreneurial, dans les parties suivantes de ce papier.

3. L'intrapreneuriat: réponse aux besoins de l'innovation

Bien qu'apparue il y a plus de 40 ans, l'intrapreneuriat est un concept en plein développement, qui intéresse de plus en plus les grandes entreprises. C'est une réponse au départ massif des cadres, ces derniers étant de plus en plus exigeants dans leur rapport au travail : quête de sens, besoin de se réaliser, besoin d'indépendance et envie d'entreprendre. L'intrapreneuriat permet de valoriser le rôle et la prise d'initiatives des travailleurs, qui deviennent alors des intrapreneurs. Dans cette deuxième partie, nous allons tout d'abord mieux cerner le concept d'intrapreneuriat et son évolution à travers une revue de littérature, puis essayer de faire une comparaison entre ce concept et celui de l'entrepreneuriat, pour ensuite déterminer le lien entre l'intrapreneuriat et l'innovation.

3.1 Définition et évolution du concept d'intrapreneuriat

La notion d'intrapreneuriat fait l'objet de multiples définitions dans la littérature, ce qui conduit plusieurs auteurs à qualifier ce concept de multidimensionnel et de polysémique.

Selon Carrier (1997), Le concept d'intrapreneuriat a fait son apparition dans la documentation au milieu des années 1970. Il semblerait que le terme ait été utilisé pour la première fois en 1975 en Suède par les fondateurs du groupe de consultants *foresight* qui, quatre ans plus tard, ont créé l'Ecole des intrapreneurs (Allali, 2003, p.2). Le concept a toutefois été développé aux Etats-Unis, sous l'impulsion de Gifford Pinchot en 1985. Pour Pinchot, l'intrapreneuriat traduit l'idée d'« entreprendre au sein d'une société ». Sachant que les entreprises sont tenues d'innover pour survivre, la meilleure méthode, à ses yeux, consisterait à encourager les salariés –et plus encore, ceux qui disposent d'un esprit créatif– à devenir des entrepreneurs au sein même de l'entreprise en leur donnant la liberté et en leur fournissant les ressources nécessaires pour concrétiser leurs projets (Lisein et Degré, 2011, p171).

Diverses définitions de l'intrapreneuriat plus large ou plus étroites ont été proposées par différents auteurs. Pour Kuratko (2007), cette notion a évolué au fil du temps. Dans les années 1970, l'intrapreneuriat s'est concentré sur les équipes entreprenantes et sur la manière de développer l'entrepreneuriat au sein des organisations existantes. Dans les années 1980, l'attention s'est déplacée vers la façon de créer une organisation qui garantisse l'intrapreneuriat et les innovations créatrices de valeur. Le processus de renouvellement organisationnel était au centre

des intérêts. Les années 1990 ont introduite le concept d'organisation autant que facilitateur. Les chercheurs se sont focalisés sur l'intrapreneuriat comme un moyen de redynamiser et de renforcer la capacité des entreprises de développer les compétences qui permettent d'innover. Le concept concernait à la fois l'esprit de l'entreprise et le renouvellement organisationnel. Le 21^e siècle a même élargi les possibilités de définir l'intrapreneuriat. Tous les efforts des entreprises visant à établir des avantages concurrentiels durables tel que les fondations d'une croissance rentable sont à l'étude (StartPro, 2009, p5).

Carrier (1997) présente la définition la plus complète de l'intrapreneuriat. Elle définit ce concept comme « La mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise ». Carrier présente l'intrapreneuriat comme un processus et précise sa finalité, évitant ainsi la confusion avec toutes sortes de manifestations de créativité chez les employés (Bresse, 2001, p11).

Du même auteur (Carrier), la recherche sur l'intrapreneuriat peut être répertoriée sous deux courants principaux :

- Le premier porte sur l'individu intrapreneur.
- Le deuxième met l'accent sur le processus intrapreneurial et ses facteurs d'émergence.

3.1.1 Les courants mettant l'accent sur l'acteur (l'intrapreneur)

Selon Carrier (1993): « Les auteurs qui ont articulé leur conception de l'intrapreneurship autour de l'individu qui en est l'acteur principal, semblent considérer les intrapreneurs comme la source principale de l'intrapreneurship dans les entreprises » (Allali, 2003, p12).

De nombreux auteurs se sont intéressés à l'intrapreneuriat dans la perspective de l'intrapreneur, faisant de lui le moteur du processus. Certains auteurs se sont penchés sur les caractéristiques individuelles de l'intrapreneur.

En 1985, Pinchot observait que plusieurs membres d'une entreprise pouvaient devenir des intrapreneurs si les circonstances les y conduisaient. Selon le même auteur, les intrapreneurs ont besoin d'avoir une vision claire de leurs objectifs et de la façon de les atteindre, éprouver un besoin d'agir et s'engager dans le processus intrapreneurial. L'aboutissement du processus entrepreneurial peut être tout autre que celui espéré par l'intrapreneur au départ, mais la vision et les objectifs semblent nécessaires à l'engagement (Bresse, 2001, p12).

L'œuvre de Pinchot (1986) présente de nombreux aspects portant sur les rôles et fonctions des intrapreneurs, même quand ces rôles et fonctions sortent des spécifications formellement définies dans le cadre du poste. Il conseille l'entrepreneur d'«exécuter n'importe quelle tâche nécessaire au succès du projet, sans tenir compte de la description du poste ». Quant à Lassem (1987), il attribue à l'intrapreneur sept rôles lui permettant de concrétiser ses idées au sein de l'entreprise. Ainsi est-il innovateur, « capabliseur », entrepreneur, agent de changement, animateur et aventurier (Allali, 2003, p13).

3.1.2 Les courants mettant l'accent sur le processus intrapreneurial

D'autres auteurs s'intéressent au processus intrapreneurial, plus précisément à la création d'activités nouvelles au sein de l'organisation. L'accent est mis sur la différenciation entre les types de nouvelles entreprises, de leur adaptation avec l'organisation et de leur rôle sur l'environnement interne de celle-ci (Chirita et al, 2008, p11).

Ainsi, presque tous les écrits dans le domaine commencent par une présentation de facteurs d'émergence de l'intrapreneuriat, qui correspondent souvent à des facteurs macroéconomiques : globalisation, concurrence internationale, et des facteurs microéconomiques : compétitivité, développement de l'entreprise. Ces facteurs ont fait évoluer les besoins des travailleurs, ainsi que les besoins des entreprises. Les individus dans les entreprises constituent une ressource capitale. La gestion des ressources humaines a de ce fait changé pour donner une plus grande autonomie à chaque individu et une autonomie qui correspond de plus en plus à ses besoins. De nouvelles valeurs, pour l'individu, sont prises en compte dans l'entreprise : valeur de responsabilité, de créativité et de solidarité. Les entreprises tentent de répondre à ces besoins tout en faisant face à un contexte de concurrence féroce, qui exige un processus d'innovation constant et croissant (Jaziri, 2007, p09).

En résumé, malgré l'absence d'une définition qui a fait l'unanimité des chercheurs, la majorité s'accordent que l'intrapreneuriat est assimilé à la manifestation de caractéristiques entrepreneuriales notamment de celles liées à l'innovation et à la prise d'initiatives et de risques, chez les employés de l'entreprise.

3.2 Intrapreneuriat et entrepreneuriat

Après avoir défini brièvement l'entrepreneuriat, nous abordons la comparaison entre ce concept et celui de l'intrapreneuriat.

Nous retenons la conception de Fayolle (1999), qui définit l'entrepreneuriat par « des situations particulières, créatrices de richesses économiques et sociales, caractérisées par un degré élevé d'incertitude, donc l'existence de risques, dans lesquelles des individus sont impliqués très fortement et doivent y développer des comportements basés notamment sur l'acceptation du changement et des risques associés, la prise d'initiative et le fonctionnement autonome. Ces situations peuvent concerner : La création d'entreprise ou d'activité par des individus indépendants ou par des entreprises, la reprise d'entreprise ou d'activité, saine ou en difficulté, par des individus indépendants ou par des entreprises, le développement de certains projets « a risques » dans des entreprises, et le cadre d'exercice de certaines responsabilités ou fonctions dans des entreprises » (Fayolle, 1999, p4).

Selon Cunningham et Lischeron (1991), ce qu'ils appellent *l'école intrapreneuriale* fait partie intégrante de l'entrepreneuriat. Carrier (1993) va dans le même sens et écrit que « L'intrapreneuriat pouvait être vu comme une forme particulière de l'entrepreneurship au sens où les deux concepts font référence à des comportements, des processus et des ensembles de traits de personnalité analogues » (Allali, 2003, p.6). Quant à Filion (2002), il considère qu'un entrepreneur est un visionnaire, c'est-à-dire une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale, tandis que l'intrapreneur est un visionneur, soit une personne qui développe et réalise des visions complémentaires à la vision centrale. Oliveira considère que certaines personnes préfèrent devenir intrapreneurs au lieu de devenir entrepreneurs. Elles préfèrent travailler pour une grande entreprise afin de profiter des technologies de pointe, de l'innovation et d'un environnement motivant (Chirita et al, 2008, pp12-13).

Nous pouvons également faire une comparaison entre l'entrepreneur et l'intrapreneur à partir de plusieurs axes, comme indique le tableau suivant :

Tableau 1. Entrepreneur versus Intrapreneur

Dimension clés	Entrepreneur	Intrapreneur
Statut au sein de l'organisation	Patron ou associé	Employé
Position dans la hiérarchie organisationnelle	Dirigeant (à la tête de l'entreprise)	Variable
Motivation	Indépendance Profit Croissance de l'entreprise	Désir d'innover et de se renouveler Apprentissage Stimulation personnelle
Autonomie de décision	Quasi-totale Associés	Définie par l'entreprise tout comme sa position hiérarchique
Prise de risques	Patrimoine Personnel	Crédibilité Carrière
Modes de récompense	Maintien de son autonomie Profits et ressources pour aller plus loin Profits	Salaire Primes Stock-options
Identité culturelle	Fondateur de la culture de l'organisation	Limité par la culture préexistante
Relations avec les acteurs externes	Doit vendre son projet dans l'environnement externe de l'entreprise (clients, fournisseurs, institutions financières, etc.)	Doit vendre son projet dans l'environnement interne de l'entreprise (managers)

Source: Chirita et al, 2008, p13

Tant l'entrepreneur que l'intrapreneur ont la même passion intérieure et les mêmes qualités qui les incitent à mener un projet à terme, à innover, et à être prêts à gérer les échecs au cours du projet. Cependant, tout cela est fortement influencé par le contexte au sein duquel un esprit d'entreprise se déploie ou a l'opportunité de se déployer.

3.3 Intrapreneuriat et innovation

L'intrapreneuriat se définit comme une nouvelle forme de gestion qui amène les travailleurs d'une entreprise à innover et à se comporter comme des entrepreneurs au niveau de celle-ci. Ainsi, ce concept s'impose aujourd'hui comme un puissant catalyseur d'innovation dans un contexte ultra-concurrentiel.

Selon Schumpeter (1999), l'innovation est « Le moment de la réalisation de nouvelles combinaisons. Sous cette acception large mêlant innovations techniques et innovations organisationnelles, il regroupe cinq situations différentes : la fabrication d'un bien nouveau, l'introduction d'une méthode de production nouvelle, l'ouverture d'un débouché nouveau, la conquête d'une nouvelle source de matière première et la réalisation d'une nouvelle organisation » (Schumpeter, 1999, p46).

De nombreux auteurs ont fait la liaison entre l'intrapreneuriat et l'innovation. Ainsi, Sundbo (1997) écrit qu'il fait émerger la génération d'idées par les membres du personnel, qui jouent par ce biais un rôle actif dans le processus d'innovation des entreprises.

Les auteurs Seshardi et Triphaty (2006), partagent cette même idée que l'intrapreneuriat est très liés au parcours d'innovation, et que cela favoriserait l'apparition des idées novatrices et serait ainsi un axe de développement des entreprises (Squiban et Costel, 2017, p16).

L'intrapreneuriat donne à l'employé la possibilité d'entreprendre sans quitter la sécurité du salariat ni investir ses propres deniers. Pour l'entreprise, c'est une opportunité d'innover sans prestataires extérieurs, de gagner en compétitivité, mais aussi d'attirer et de fidéliser les talents.

Plus concrètement, l'intrapreneuriat consiste à développer une idée innovante en entreprise. L'intrapreneur est ainsi un employé motivé, curieux est investi, capable d'identifier un besoin, d'imaginer une réponse, puis de gérer budget, planning, ressources et négociations. Par conséquent, l'intrapreneuriat peut s'avérer gagnant pour l'entreprise comme pour les employés, grâce aux avantages suivants : (Cotte et al, 2018)

3.3.1 Rester compétitif

A l'ère numérique, rester compétitif nécessite d'innover en continu. En mobilisant des ressources internes plutôt qu'externes, l'intrapreneuriat permet de répondre à un tel besoin.

3.3.2 Créer des opportunités et libérer la créativité

Parce qu'il se situe hors de la hiérarchie, un intrapreneur jouit d'une toute autre perspective. Celle-ci permet de détecter de nouveaux créneaux, de nouveaux marchés, de nouvelles opportunités, et une nouvelle manière de les aborder.

3.3.3 Impliquer les collaborateurs

Quel meilleur moyen d'impliquer les employés que de leur confier les clés de l'innovation ? L'intrapreneur offre aux salariés un rôle actif dans l'avenir de leur société, une astuce imparable pour leur donner envie d'y investir temps, talent et idées.

3.3.4 Retenir et attirer les talents

Non content de booster les possibilités d'évolutions en interne, l'intrapreneuriat appâte les talents sensibles à l'aventure entrepreneuriale.

L'intrapreneuriat est donc une source d'opportunités, d'innovation et de transformation pour les entreprises, en plus d'être une source de travail, de motivation, de développement personnel et professionnel, d'autonomie et d'intérêt financier pour les employés. Il apparaît comme l'une des clés d'une entreprise qui prépare sa bonne santé pour les années à venir : non seulement l'intrapreneuriat permet de révéler les talents d'innovation qui se trouvent au sein d'un groupe, mais en plus il devient un facteur d'attraction pour les nouveaux talents, pour qui l'entreprise classique avait quelque peu perdu de sa superbe.

L'intrapreneuriat est donc une source d'opportunités, d'innovation et de transformation pour les entreprises, en plus d'être une source de travail, de motivation, de développement personnel et professionnel, d'autonomie et d'intérêt financier pour les employés. Il apparaît comme l'une des clés d'une entreprise qui prépare sa bonne santé pour les années à venir : non seulement l'intrapreneuriat permet de révéler les talents d'innovation qui se trouvent au sein d'un groupe, mais en plus il devient un facteur d'attraction pour les nouveaux talents, pour qui l'entreprise classique avait quelque peu perdu de sa superbe.

4. L'intrapreneuriat en tant que processus de changement

L'étude de l'intrapreneuriat représente un grand intérêt pour les chercheurs afin de mieux comprendre le changement organisationnel, grâce notamment au projecteur dirigé vers les acteurs porteurs du changement (Arnaud et al, 2012, p58). Il est généralement admis que l'intrapreneuriat est bénéfique pour les entreprises au sein desquelles a lieu cette activité, car il agit sur la performance de l'entreprise.

Dans cette troisième partie, nous allons tout d'abord déterminer les différents principes et pratiques de gestion qui favorisent la mise en place du processus intrapreneuriale, ensuite nous essayerons de citer en détails les phases essentielles d'une démarche de changement intrapreneuriale au sein de l'organisation.

4.1 Les pratiques de gestion favorisant l'intrapreneuriat

L'intrapreneuriat n'est pas quelque chose à part, qui se déroule à l'extérieur de l'entreprise, bien au contraire, cela vient de superposer aux activités courantes et, dans le meilleur des cas, cela influence les pratiques courantes au point de les modifier et de propulser l'innovation organisationnelle.

Dans le cadre du renouvellement organisationnel, les prises d'initiatives, la formulation d'idées et leur intégration, constituent des étapes clefs (Arnaud et al, 2012, p59). Cela démontre, clairement, l'importance de l'intrapreneuriat dans le processus de changement au sein de l'organisation.

Certaines cultures d'entreprises semblent plus favorables que d'autres à l'acceptation d'échecs et a fortiori, à l'émergence d'idées nouvelles et de projets innovants. Sans culture propice, pas d'intrapreneuriat donc. C'est l'émergence d'une culture ouverte, laissant une large place à l'initiative individuelle et collective qui permet de passer d'initiatives isolées à un véritable écosystème interne d'innovation. La culture d'entreprise peut ainsi stimuler ou freiner l'émergence d'intrapreneurs, et l'émergence d'intrapreneurs peut permettre l'évolution de la culture d'entreprise vers plus d'ouverture, de flexibilité et de prise de risques (Bussac et Duez, 2014, p16).

Pour être plus pratique et avoir une portée de conseil direct pour l'entreprise, de nombreux auteurs listent les choses à faire, voire les facteurs de succès, pour mettre en place un processus intrapreneurial.

Ces facteurs de succès favorisant le développement de l'intrapreneuriat au sein de l'entreprise sont classés comme suit (Fortin, 2016) :

4.1.1 Alléger les structures

Pour favoriser l'autonomie des employés en vue de détecter et d'exploiter les occasions porteuses, l'entreprise doit avoir des mécanismes permettant aux suggestions de se matérialiser. Une structure souple permet généralement de s'ajuster plus rapidement face aux idées soumises et de ne pas laisser dormir ce potentiel d'innovation.

4.1.2 Favoriser une culture d'apprentissage et d'expérimentation

Pour stimuler la flexibilité, l'adaptation aux changements, la tolérance à l'échec et à l'erreur, rien de mieux que d'expérimenter. Plusieurs courants des dernières années (design thinking¹, gestion agile²...) font la promotion de cette façon de se développer en misant sur la rétroaction et la capacité de tirer des conclusions de ces processus d'apprentissage en boucle.

4.1.3 Equilibrer analyse et action

Afin de tirer parti des deux grandes phases essentielles du processus créatif que sont la divergence et la convergence, il est bien d'avoir en tête que l'innovation prend un certain temps et qu'il y a des étapes de base à respecter. Si on veut promouvoir l'exploration nécessaire à tout intrapreneur pour cheminer, un aller-retour entre l'analyse et l'action est de mise.

4.1.4 Enrichir les tâches et favoriser l'interdisciplinarité

Pour encourager la remise en question et la recherche d'améliorations possibles, le croisement des savoirs et des pratiques est une clé. Beaucoup d'innovation naissent des questionnements venant des personnes ayant un recul sur une initiative proposée. De plus, face à la complexité d'une problématique donnée, toutes les compétences des employés peuvent être utilisées pour enrichir l'analyse et provoquer des combinaisons inusitées menant à des pistes prometteuses.

4.1.5 Reconnaître et récompenser équitablement l'intrapreneur

L'intrapreneur est une personne qui prend les risques dans le but d'améliorer son entreprise et cela ne se fait pas sans un certain dérangement. Pour lui donner une

¹ : Une approche de l'innovation de conception globale centrée sur l'humain, en vue de réaliser des produits ou services innovants. Il s'appuie en grande partie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final.

² : un mode de gestion de projets informatiques privilégiant le dialogue entre toutes les parties prenantes, clients, utilisateurs, développeurs et autres professionnels du projet, la souplesse en cours de réalisation, la capacité à modifier les plans et la rapidité de livraison.

marge de manœuvre et des ressources afin de mener à bien ses idées innovatrices, l'entreprise doit reconnaître l'intrapreneur en soulignant ses contributions.

4.1.6 Protéger l'intrapreneur

L'intrapreneur est un défricheur de terrain. Si l'entreprise ne crée pas des lieux et des instances en mesure d'accueillir et d'évaluer ses projets, celui-ci risque de se décourager. A cet égard, on évalue bien le coût requis pour innover mais trop souvent on n'estime pas la valeur perdue d'un intrapreneur ne pouvant pas déployer ses idées et qui finit par partir.

4.1.7 Evaluer adéquatement l'importance stratégique des projets intrapreneuriaux

L'intrapreneur doit évaluer si son projet concorde avec la visée de son entreprise et si cela correspond à un bon moment d'implantation. Pour se faire, des synergies sont à établir avec la direction pour que son projet arrive à point nommé et ne vienne pas faire obstacle à d'autres projets de l'entreprise.

4.2 Le changement intrapreneurial

L'intrapreneuriat vise à mobiliser les idées et les compétences de tous les salariés ou d'une partie d'entre eux, en vue de développer et de concrétiser des innovations (offre de nouveaux produits/services, investigation de nouveaux marchés, etc.) et d'enclencher ainsi le renouvellement stratégique de l'entreprise (Lisein et Degré, 2011, p170).

Ainsi, l'intrapreneur est envisagé comme une personne qui arrive à transformer une idée innovante en une activité économique rentable pour une entreprise.

Dans le cadre du changement intrapreneurial, le processus suit une série d'étapes au cours desquelles une innovation est acheminée de la base vers le sommet de l'organisation, pour venir transformer la stratégie (Barabel et Meier, 2010, p355).

Ces étapes ou phases de changement intrapreneurial au sein de l'organisation se présente comme suit (Barabel et Meier, 2010, p355) :

4.2.1 La phase de définition

Au cours de cette phase une nouvelle idée se développe au niveau opérationnel et est étudiée par une équipe informelle.

4.2.2 La phase d'activation

Pendant cette phase, un « champion » va chercher les ressources nécessaires à l'expérimentation du nouveau projet, expérimentation qui a pour but d'en démontrer la fiabilité et aussi d'accroître la crédibilité du projet.

Une fois l'intérêt du projet démontré, une unité organisationnelle est créée pour prendre en charge sa réalisation, en vue d'élaborer un plan de développement du projet et une tactique d'insertion réussie au sein de l'organisation.

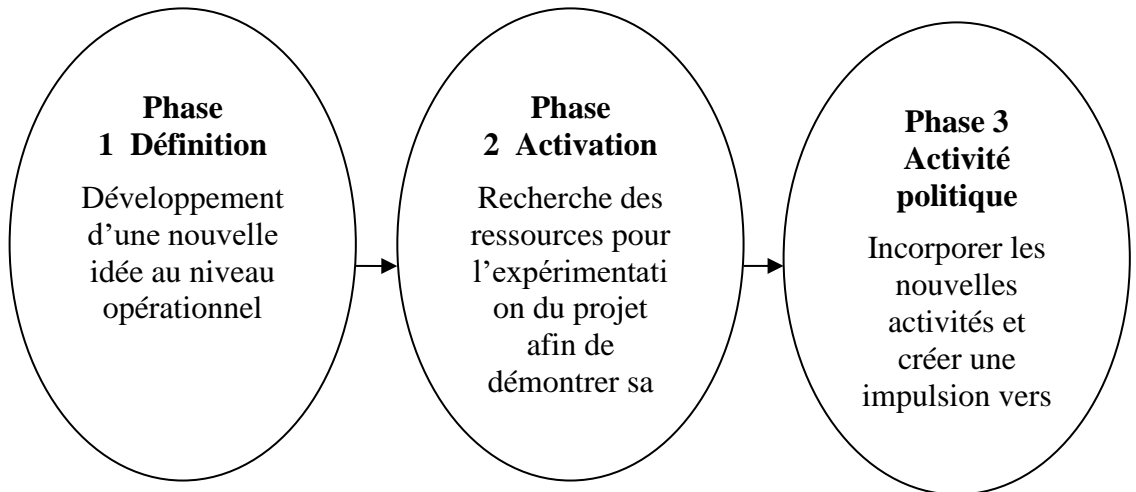
4.2.3 La phase d'activité politique (gestion relationnelle/capacité d'influence)

Cette phase vise à convaincre les dirigeants d'ajuster leur stratégie pour incorporer les nouvelles activités et créer une impulsion vers le changement.

Il s'agit donc d'un changement dont la direction peut venir soit du sommet pour se diffuser de façon concentrique à partir de noyaux dispersés dans l'organisation, soit de la base pour monter vers le sommet.

A partir des écrits cités, nous pouvons résumer les étapes du changement intrapreneurial dans l'organisation (voir ci-dessous figure 1) :

Fig.1. Phases de changement intrapreneurial



Source: Construit par l'auteure à partir de (Barabel et Meier, 2010, p355)

L'intrapreneuriat se présente par conséquent, comme un mode de changement interne d'inspiration entrepreneuriale, visant à renouveler les pratiques de l'entreprise face aux risques fréquents de bureaucratisation et d'enlisement (Barabel et Meier, 2010, p355).

En résumé, l'intrapreneuriat permet de renforcer l'engagement et la motivation des collaborateurs, mais également, pour l'entreprise, de renouer avec l'innovation, l'agilité et la fluidité, ce qui contribue à l'amélioration de la performance globale. Les bénéfices secondaires, mais non moins importants, concernent l'image

employeur, l'attraction et la rétention des talents ainsi que la diversité au sein de l'entreprise.

5. CONCLUSION

Ce travail avait comme objectif d'identifier le rôle de l'intrapreneuriat dans la réalisation des changements nécessaires au sein de l'entreprise, afin d'améliorer ses expériences et de répondre aux besoins de l'innovation..

L'intrapreneuriat consiste à développer une idée innovante dans l'entreprise. L'intrapreneur est ainsi un employé motivé, investi, capable d'identifier un besoin, de trouver une réponse, puis de gérer budget, programme, ressources et négociations. Ainsi, l'intrapreneuriat permet non seulement de révéler les talents d'innovation qui se trouvent au sein d'un groupe, mais en plus c'est un facteur d'attraction pour les nouveaux talents.

L'intrapreneuriat se présente alors, comme un processus de changement interne, visant à renouveler les pratiques de l'entreprise et à soutenir l'innovation. Il s'agit d'un changement dont la direction peut venir soit du sommet pour se diffuser de façon concentrique à partir de noyaux dispersés dans l'organisation, soit de la base pour monter vert le sommet. Par conséquent, l'intrapreneuriat ne répond pas seulement à une nécessité organisationnelle, elle est considérée comme une solution pour modifier les comportements, les attitudes les plus fondamentaux pour influencer sur la culture de l'entreprise.

Pour terminer, ce travail de recherche présente une réflexion théorique sur l'intrapreneuriat en tant que processus de changement et vecteur d'innovation au sein de l'entreprise. Des études ultérieures pourront se focaliser sur des cas pratiques afin de renforcer les résultats obtenus à travers cette étude. Les pistes de recherche suivantes peuvent ainsi être envisagées :

- ✓ La mise en œuvre d'une étude empirique sur l'intrapreneuriat comme un vecteur de changement et d'innovation dans l'entreprise.
- ✓ Recherches complémentaires sur la conception d'un modèle d'intrapreneuriat dans les entreprises algériennes.

6. Références Bibliographiques

- ALLALI, B. (2003), « Intrapreneuriat et organisations », Cahier de recherche n° 2003-10, HEC Montréal.
- ARNAUD, N. et al. (2012), « Un intrapreneur ordinaire au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, n° 3, pp.57-71.
- AUTISSIER, D. et VANDANGEON, I. (2010), « La capacité à changer d'une organisation : Une étude exploratoire en gestion de changement », AIMS, Luxembourg.
- BARABEL, M. et MEIER, O. (2010), « MANAGEOR : Les meilleures pratiques du management », 2^{ème} édition, Dunod, Paris.
- BRESSE, M. (2011), « Conceptualiser le changement qui vient d'en bas : Réflexion sur l'innovation et l'intrapreneuriat », Revue Aspects Sociologiques, Vol. 18, n° 1, 19p.
- BUSAC, C. et DUEZ, E. (2014), « Une nouvelle façon de travailler dans les entreprises : Quand le changement vient de l'intérieur, Voyage au cœur de l'intrapreneuriat », Expertise RH, Crédit Agricole S.A, Livre Blanc, Vol. 4, 31p.
- CHIRITA, M. et al. (2008), « Intrapreneuriat et entrepreneuriat organisationnel », Cahier de recherche n° 2008-01, HEC Montréal.
- COLLERETTE, P. et al. (1997), « Le changement organisationnel : Théorie et pratique », Presse de l'université du Québec.
- COTTE, E. et al. (2018), « L'intrapreneuriat, nouveau levier d'innovation en entreprise », disponible sur le site : <https://www.cicplacedelinnovation.com/blog/innover/lintrapreneuriat-innovation-entreprise/> (consulté le 15/10/2020)
- DEMERS, C. (1999), « De la gestion du changement à la capacité de changer : L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui », Gestion, Vol. 24, n° 3, pp. 131-139.
- FAYOLLE, A. (1999), « L'enseignement de l'entrepreneuriat dans les universités françaises : Analyse de l'existant et propositions pour en faciliter le développement », Rapport rédigé à la demande de la direction de la technologie du ministère de l'éducation nationale de la recherche et de la technologie, E.M. Lyon.

- FORTIN, A. (2016), « 14 idées sur l'intrapreneuriat », Disponible sur le site : <https://creativite33.com/2016/02/25/14-idees-sur-intrapreneuriat/> (consulté le : 20/10/2020).
- GROUARD, B. et MESTON, F. (1998), « L'entreprise en mouvement : Conduire et réussir le changement », Dunod, Paris.
- JAZIRI, R. (2007), « Peut-on parler de l'intrapreneuriat dans une organisation complexe comme l'université : L'acadépreneuriat ? », 4th International Finance Conférence, Yasmine-Hammamet, Tunisie.
- LISEIN, O. et DEGRE, J. (2001), « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : Une proposition de caractérisation », Revue internationale P.M.E, Vol. 24, n° 2, pp.168-210.
- SCHUMPETER, J. (1999), « Théorie de l'évolution économique », Editions Dalloz, Paris.
- SQUIBAN, C. et COSTEL, B. (2017), « L'intrapreneuriat dans les grandes organisations : Un levier de compétitivité qui bouscule les pratiques de gestion des ressources humaines », Mémoire de fin d'année en vue d'obtention d'un diplôme MBA Management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris.
- STARTPRO. (2009), « Intrapreneuriat : Une stratégie syndicale pour l'innovation dans les entreprises européennes », Eurocadres, Bruxelles.
- TOUCHAIS, L. (2006), « Le contrôle de gestion dans une dynamique de changement : Définition d'un cadre d'analyse », Association francophone de comptabilité, Tunis.
- VAS, A. (2005), « Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits : Une approche multi paradigmatique », Revue Management International, Vol. 9, n° 2, pp. 22-36.
- ZID, R. (2006), « Comprendre le changement organisationnel à travers les émotions », Mémoire présenté en vue d'obtention d'une maîtrise en administration des affaires, Université du Québec, Montréal.