Chapitre 5

Des dispositifs internes pour éveiller l'esprit d'entreprise

VÉRONIQUE BOUCHARD*

Depuis trois décennies au moins, de grandes et de moyennes entreprises, en Amérique du Nord et en Europe, mettent en place des dispositifs organisationnels dont la finalité est de susciter et d'appuyer les comportements intrapreneuriaux[1]. Quels sont leurs principes de fonctionnement généraux ? Quel est l'impact de ces dispositifs intrapreneuriaux sur la performance et le fonctionnement de l'entreprise ? Tels sont les points que nous aborderons dans cet article[2]. Mais tentons d'abord de cerner les motivations des dirigeants qui mettent en place ces dispositifs.

---

* Véronique Bouchard est professeur associé à EM Lyon. Ses recherches portent sur l'intrapreneuriat et le changement émergent comme facteur de renouvellement stratégique. Elle forme les cadres de grandes entreprises au management stratégique et à l'intrapreneuriat. Elle a écrit avec Thierry Picq *Miser sur l'imprévu. Management et leadership du changement émergent,* Gualino, 2005.

1. Intrapreneuriat (intrapreneurship) est un néologisme d'origine anglo-saxonne apparu en 1985. Contraction d'« entrepreneuriat intra-organisationnel », ce terme désigne l'adoption de pratiques entrepreneuriales au sein d'organisations établies, dans le dessein de développer de nouveaux processus, marchés ou activités, impliquant ou non la création d'une nouvelle entité.
2. Cet article reprend les principales conclusions de nos recherches en intrapreneuriat et s'appuie notamment sur l'analyse détaillée d'une douzaine de dispositifs intrapreneuriaux. Pour approfondir, lire V. Bouchard, « Corporate Entrepreneurship: Lessons From The Field, Blind Spots And Beyond… », in *Cahiers de recherche EM Lyon*, n° 2002/08, 2002 ; et V. Bouchard et C. Bos, « Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? », in *Revue française de gestion*, février 2006.

Pourquoi un dispositif intrapreneurial ?

L'intérêt de nombreux dirigeants pour l'intrapreneuriat nous paraît s'inscrire dans le vaste mouvement de « débureaucratisation » des entreprises, observable depuis le milieu des années 1970. Recherche de flexibilité, utilisation plus efficace des ressources, réduction des cycles de développement et de mise en marché des produits, intensification et universalisation de l'innovation, responsabilisation des employés : l'intrapreneuriat apparaît comme une réponse possible à tous ces défis. L'individu ou le petit groupe, fortement identifié à son projet, semble en effet mieux « placé » que l'organisation et les processus existants pour :

- détecter des opportunités d'affaires dans l'environnement immédiat ;
- constituer et activer des réseaux ad hoc en interne et en externe permettant de mobiliser les ressources requises ;
- prendre des raccourcis, faire évoluer rapidement le projet et tenir les délais ;
- faire preuve de ténacité pour surmonter les obstacles et s'engager sans compter.

L'entreprise veut devenir, au travers de ses intrapreneurs, plus créative, plus agile et plus efficace dans l'utilisation de ses ressources. À ces attentes génériques s'ajoutent des objectifs plus concrets. Ainsi, les promoteurs de dispositifs intrapreneuriaux attendent de ceux-ci qu'ils contribuent à :

- générer de nouveaux revenus grâce au développement de nouveaux marchés, produits, activités ;
- réduire les coûts en améliorant les pratiques, les processus internes et l'organisation ;
- encourager de nouveaux comportements et attitudes, et, à terme, contribuer à faire évoluer la culture d'entreprise.

On notera que les dispositifs intrapreneuriaux sont conçus pour susciter et appuyer les comportements intrapreneuriaux de certains employés de l'entreprise. Ces dispositifs ne se substituent jamais à l'organisation existante et à son fonctionnement, mais s'y adjoignent.

Une grande diversité de dispositifs

L'analyse des dispositifs intrapreneuriaux révèle une grande diversité. Celle-ci résulte de la spécificité des objectifs et des caractéristiques des entreprises dans lesquelles ils voient le jour, mais révèle également

l'absence de modèle éprouvé. Les dispositifs intrapreneuriaux peuvent différer par :

- leur finalité (principalement économique, principalement « culturelle », ou les deux) ;
- leur éventail de projets et leur niveau de participation (projets nombreux et variés, large participation ; projets moins nombreux et ciblés, participation limitée) ;
- leur degré d'intégration dans l'organisation (division autonome ; plate-forme intégrée dans l'organisation existante) ;
- leur dotation en ressources (enveloppe propre/pas d'enveloppe ; ressources importantes/ressources limitées) ;
- les récompenses proposées aux « intrapreneurs » (principalement financières/principalement non financières).

Les dispositifs « Myriade d'idées », mis en place par un leader européen du matériel électrique à la fin des années 1990, et New Ventures Group, mis en place par Lucent Technologies à la même époque, illustrent bien cette diversité (voir Figure 4.5.1).

Des principes de fonctionnement communs

En dépit de leur diversité, tous les dispositifs intrapreneuriaux partagent de grands principes de fonctionnement (voir Figure 4.5.2).

L'entrepreneuriat indépendant constitue en effet le modèle qui les inspire tous. De la condition et des caractéristiques de l'entrepreneur indépendant, les dispositifs intrapreneuriaux tentent de reproduire :

- l'autonomie individuelle ;
- l'engagement personnel ;
- le contrôle par les ressources.

L'autonomie individuelle

Elle constitue le cœur de l'orientation entrepreneuriale et, par conséquent, de tout dispositif intrapreneurial. Ce degré d'autonomie est toutefois variable. Certains dispositifs accordent une autonomie quasi complète aux intrapreneurs qui sont séparés structurellement, culturellement et parfois même physiquement du reste de l'organisation. Ils sont alors libres de se focaliser entièrement sur leur projet et, entre les évaluations périodiques auxquelles ils sont soumis, de disposer d'eux-mêmes et des ressources qui leur ont été allouées. À l'autre extrême, les intrapreneurs continuent d'appartenir à l'organisation existante et d'y accomplir leurs tâches habituelles, même s'ils ne dépendent pas de leur

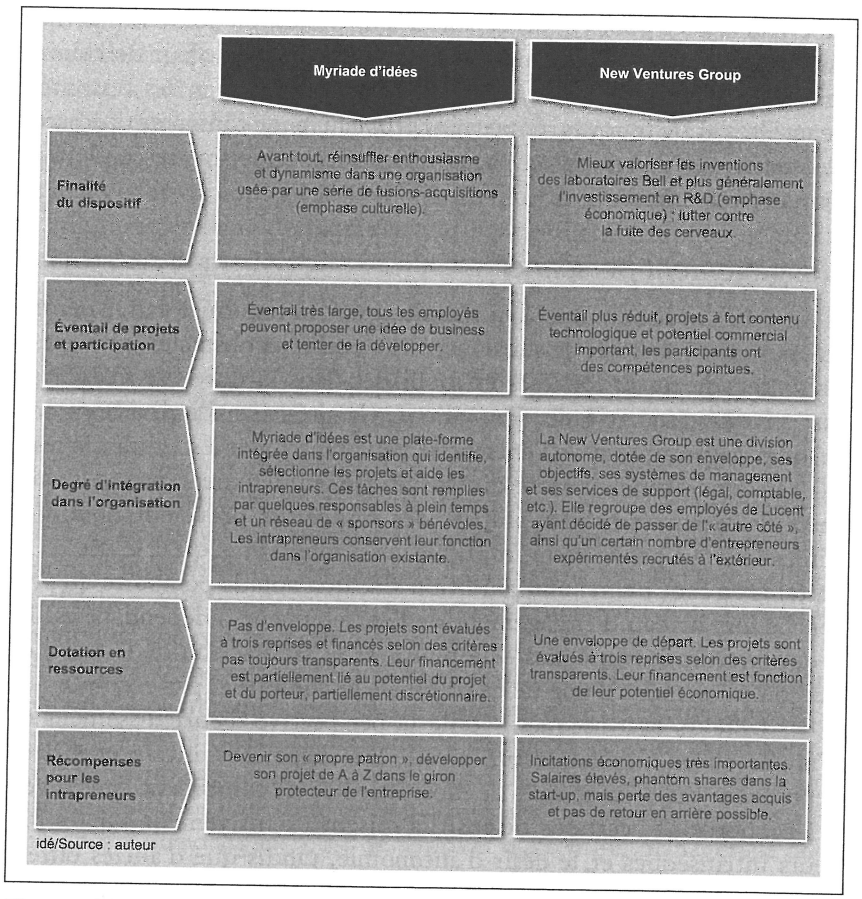

Figure 4.5.1 Deux dispositifs très différents

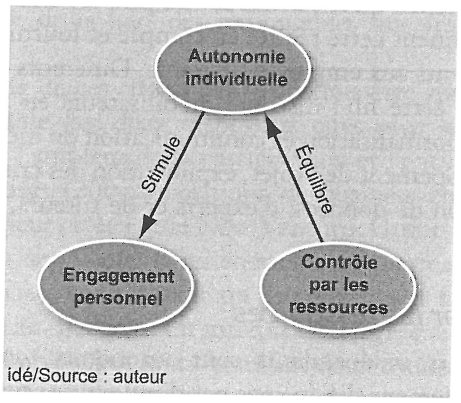

Figure 4.5.2 Le fonctionnement des dispositifs intrapreneuriaux

supérieur direct pour ce qui touche à leur projet. La poursuite de leur projet s'effectue en temps masqué jusqu'à ce que la valeur de celui-ci soit reconnue : les intrapreneurs se voient alors allouer des ressources financières et techniques, et peuvent officiellement consacrer une partie de leur temps de travail au projet ; leur autonomie ira crescendo avec son développement.

L'engagement personnel

Il est aussi indispensable à la réussite que l'autonomie, car il permet aux porteurs de projet de surmonter les nombreux obstacles qui vont se présenter, de rester focalisés et mobilisés dans la durée et malgré un fort niveau d'incertitude. Par ailleurs, la présence d'individus fortement engagés au sein de l'entreprise peut contribuer à stimuler le reste du personnel, rendant cette dimension particulièrement précieuse aux yeux de la direction. La plupart des dispositifs prévoient donc que l'initiateur du projet reste impliqué aussi longtemps qu'il le désire, et certains en font même une condition sine qua non de poursuite du projet. Le fort niveau d'engagement de l'entrepreneur indépendant est lié à des facteurs intrinsèques – le plaisir et la satisfaction qu'il retire de l'accomplissement d'une tâche originale et complexe, par exemple – et à des facteurs extrinsèques – telle la perspective d'enrichissement ou d'amélioration de son statut social. Les dispositifs intrapreneuriaux reprennent ces deux sources de motivation et les combinent dans diverses proportions : certains dispositifs misent exclusivement sur les facteurs intrinsèques et le désir d'autonomie, tandis que d'autres offrent des récompenses financières très significatives, ou encore des marques officielles de reconnaissance aux intrapreneurs couronnés de succès. Le niveau d'engagement personnel d'un individu dépend clairement du degré de compétence qu'il s'attribue. La plupart des dispositifs intrapreneuriaux prennent cette réalité en compte et fournissent une aide et des encouragements aux employés hésitants. Différents moyens vont être mis en œuvre à cette fin : discours mobilisateurs en provenance de la haute direction, formalisation et communication de méthodes et de processus de développement de projet, explicitation des critères de sélection, mise à disposition de données, d'experts et de tuteurs, ou stages de formation ad hoc.

Le contrôle par les ressources

Les entrepreneurs indépendants sont autonomes, engagés dans leur projet, mais également disciplinés par d'inflexibles contraintes de marché et de ressources. La plupart des dispositifs soumettent sciemment

les intrapreneurs à des contraintes de ressources sévères. Ainsi, un processus de financement étape par étape est au cœur de la plupart des dispositifs intrapreneuriaux : il offre à l'entreprise la possibilité de contrôler périodiquement l'état d'avancement, la faisabilité et l'attractivité des projets en cours. Ce processus de sélection en entonnoir constitue un contrepoids à l'autonomie individuelle et permet à l'entreprise et aux intrapreneurs de moduler leur niveau d'engagement en tenant compte des perspectives plus ou moins encourageantes qui se dessinent au cours du temps.

L'impact des dispositifs intrapreneuriaux sur le fonctionnement et la performance de l'entreprise

La mise en place d'un dispositif intrapreneurial n'est pas un acte anodin. Il s'agit en effet d'une décision qui engage l'entreprise dans la durée, et dont tous en interne et beaucoup à l'extérieur auront connaissance, la forte visibilité du dispositif accroissant les effets négatifs en cas d'échec. Elle requiert donc un travail de préparation considérable, un suivi et une communication soignés.

Dès qu'il commencera à fonctionner, le dispositif mobilisera plusieurs personnes à plein temps, ainsi qu'un grand nombre de participants occasionnels. Plus le dispositif rencontrera de succès et plus grand sera le nombre d'employés « distraits » de leur tâche quotidienne, dédiant une part variable mais croissante de leur temps aux projets intrapreneuriaux. Plus encore que d'argent, c'est de temps et d'attention managériale dont le dispositif intrapreneurial va se montrer vorace. Par ailleurs, comme il n'existe pas de solution toute faite, chaque entreprise doit trouver par tâtonnement les outils, l'organisation et le mode de fonctionnement qui lui sont adaptés. On peut donc s'attendre à une période de rodage assez longue, requérant de la part des responsables une implication et une réactivité fortes.

La contrepartie de ces efforts peut toutefois être spectaculaire. Pour reprendre l'exemple des deux dispositifs cités plus haut, on ne peut qu'être épaté par l'ampleur de la participation et l'enthousiasme suscité par Myriade d'idées (200 propositions de business en moins de trois mois) et par la valeur créée par le New Ventures Group (200 millions de dollars de revenus supplémentaires en moins de quatre ans). Les dispositifs intrapreneuriaux, pour autant qu'ils soient bien ficelés et efficacement communiqués, génèrent un surcroît d'énergie notable. Les inerties et les résistances habituelles sont ébranlées, de nouvelles potentialités se dessinent, il est désormais possible – et même bien vu – de délaisser la routine et de se lancer dans une aventure…

Les témoignages directs font part d'un climat positif et même enthousiasmant dans la phase de lancement. Un premier groupe d'employés adhère généralement très vite, incitant par son exemple d'autres à s'engager. Les dispositifs intrapreneuriaux sont donc bien en mesure de révéler des opportunités, des talents et des énergies cachés, de les canaliser et de leur donner forme. Cela pour la partie gauche du bilan, car, malheureusement, celui-ci n'est pas que positif. En effet, il existe un certain nombre de problèmes récurrents, qui peuvent parfois annuler les bénéfices évoqués. Nous décrirons brièvement trois problèmes récurrents.

Frictions et conflits

Tous les cas analysés font état de frictions et de conflits entre organisation/divisions existantes et dispositif intrapreneurial. Empiètement de territoire, compétition pour l'obtention de ressources financières et humaines, rejet de la différence et envie face à un statut plus favorable... les pommes de discorde sont nombreuses et peuvent entraver le bon fonctionnement de la tentative intrapreneuriale. En effet, tôt ou tard, les intrapreneurs vont avoir besoin des ressources, de l'aide et de l'appui des divisions existantes... Les dispositifs intégrés génèrent moins de conflits que les divisions autonomes, mais, en revanche, soumettent les intrapreneurs aux pressions quotidiennes de leurs supérieurs, au manque de coopération de leurs collègues, à la rigidité des procédures en place, érodant leur enthousiasme et leur énergie.

Résultats insuffisants et décevants

On observe assez souvent, après une phase d'enthousiasme initial, un déclin marqué des énergies et des initiatives. Les projets concrets et portés à terme sont peu nombreux et souvent mineurs. Trop peu d'entre eux répondent véritablement aux défis stratégiques de l'entreprise. Les dispositifs intrapreneuriaux produisent rarement, à moyen terme, des résultats à la hauteur des attentes du management. Cet écart est dû à un certain manque de réalisme de la part des dirigeants, qui en attendent des changements spectaculaires et immédiats. Mais les principes de fonctionnement des dispositifs sont aussi en cause. En particulier, le processus de sélection-appui en entonnoir – très ouvert à l'entrée et se rétrécissant rapidement – nous semble plus apte à écrémer qu'à générer de nouvelles idées. Superposé à une organisation généralement peu favorable aux intrapreneurs, ce mécanisme pèche par excès, ne laissant passer que quelques individus très bien armés, et des projets, en général, peu risqués.

Absence de pérennité et effet en retour

Peu de dispositifs intrapreneuriaux ont une durée de vie supérieure à quelques années. Les motifs d'abandon sont variés. Ils peuvent être liés aux circonstances, comme lorsqu'une nouvelle direction décide de ne pas poursuivre le projet de ses prédécesseurs ou qu'un contexte économique peu favorable pousse l'entreprise à se focaliser sur la réduction de coûts et le recentrage stratégique. Mais ils peuvent aussi dépendre de l'incapacité de la direction à identifier clairement les bénéfices du dispositif. Nous avons mentionné des résultats à court terme plutôt maigres ; or, très souvent, l'évaluation coûts/bénéfices se limite à ces aspects. À moyen terme, les bénéfices des dispositifs intrapreneuriaux résident dans le développement des compétences individuelles et du capital social de l'entreprise. Ces bénéfices peu tangibles sont difficiles à apprécier, pourtant ce sont eux qui sont susceptibles, à plus long terme, d'améliorer significativement la performance de l'entreprise...

La remise en cause des dispositifs intrapreneuriaux, après quelques années seulement de fonctionnement, n'est pas sans conséquence. En effet, elle donne un signal très négatif aux employés en général et aux intrapreneurs en particulier. Pour ceux qui sont engagés à fond dans un projet, il s'agit en fait d'une véritable trahison. Il y a alors un réel danger de clore l'expérience avec un climat plus dégradé qu'à l'origine, d'aliéner et même de voir partir des employés déçus.

Il nous paraît important de souligner que beaucoup des problèmes évoqués sont inhérents aux principes de fonctionnement des dispositifs, eux-mêmes calqués sur l'entrepreneuriat indépendant. Or, l'intrapreneur n'est pas un entrepreneur indépendant, ni même un quasi-entrepreneur agissant au sein d'une organisation plus ou moins accueillante. Un intrapreneur est un partenaire de l'organisation, qui tente, au bénéfice de celle-ci et avec les ressources qu'elle lui fournit, de surmonter des obstacles structurels et culturels au changement en faisant levier sur son talent, sa motivation, ses réseaux et compétences propres. Ce statut particulier a des implications importantes et doit être mieux pris en compte dans la conception et la gestion des dispositifs intrapreneuriaux. La gestion des interfaces, au sens large, doit constituer une dimension clef du pilotage des dispositifs et de l'activité de l'intrapreneur :

- la fonction, le statut, le degré d'autonomie et les interdépendances clefs du dispositif intrapreneurial doivent être précisés et négociés avec les responsables des divisions existantes (interface organisationnelle) ;

- le statut relatif, les récompenses et la progression de carrière des intrapreneurs, en cas de succès entier ou partiel, doivent être clarifiés et négociés avec le responsable des ressources humaines dès le début de leur implication (interface individuelle) ;
- l'intérêt économique et stratégique des projets intrapreneuriaux, ainsi que leur niveau de priorité par rapport à d'autres projets innovants poursuivis par l'entreprise, doivent être communiqués aux intrapreneurs, cela afin d'éviter un décalage croissant entre le niveau d'engagement des individus et celui de l'organisation au fil du temps (interface stratégique).

Mettre en place un dispositif intrapreneurial en 2007

Les tentatives plus ou moins réussies de mise en place de dispositifs intrapreneuriaux depuis près de trois décennies nous fournissent des enseignements importants.

Tout d'abord, elles montrent le danger qu'il y a à confondre intrapreneur et entrepreneur, et la nécessité de mieux prendre en compte leur statut différent dans la conception des dispositifs et les modèles de comportement proposés.

La deuxième leçon concerne les résultats à attendre et l'horizon temporel de ces dispositifs. En raison du faible nombre d'intrapreneurs par rapport à l'effectif total, et de la taille souvent modeste des projets développés, on ne peut – à moins d'un sérieux coup de chance – miser sur une augmentation visible et rapide du chiffre d'affaires. De même, on ne peut s'attendre à une évolution rapide et radicale de la culture d'entreprise... Les promoteurs de tels dispositifs doivent donc avoir des attentes réalistes et communiquer celles-ci au reste de l'organisation. Les dispositifs intrapreneuriaux ont généralement un impact limité sur l'évolution de l'entreprise à court terme. C'est seulement à plus long terme que l'on peut espérer que l'expérience et les compétences acquises par les intrapreneurs, l'exemple qu'ils constituent et le renforcement par leur biais de réseaux traversant fonctions, divisions, sites et pays, améliorent la performance de l'entreprise et sa capacité à innover et à prendre des risques.

La troisième leçon concerne des aspects plus opérationnels mais tout aussi critiques. Il est essentiel, pour le succès et la durée du dispositif, d'y consacrer des ressources en quantité et en qualité suffisantes. Un travail préalable de dimensionnement en fonction du nombre de projets intrapreneuriaux souhaité, de leur taille, complexité et durée, est par conséquent nécessaire. Dans l'incertitude et face au manque d'expérience des intéressés, il convient sans doute de démarrer modestement.

Finalement, si l'on admet que l'intrapreneuriat implique un partenariat entre individu et organisation, il faut s'assurer qu'à tous les stades, compatibilité d'objectifs, transparence, confiance et souplesse demeurent les maîtres mots de ce rapport asymétrique.

RÉSUMÉ

Très divers, les dispositifs intrapreneuriaux partagent cependant de grands principes de fonctionnement (autonomie individuelle, engagement personnel, contrôle par les ressources), dont le modèle est celui de l'entrepreneur indépendant. L'auteur examine par ailleurs leur impact sur l'entreprise, signalant trois problèmes récurrents.