

## **Avons-nous vraiment besoin d'intrapreneurs dans nos organisations ?**

### **Abstract**

Confrontées aux turbulences de plus en plus violentes de l'environnement, de nombreuses firmes ont dû renoncer à la forme d'organisation pyramidale pour adopter des formes qui, quoiqu'iconoclastes, leur permettent de solliciter et de tirer avantage plus facilement de l'inventivité et de la créativité de leurs employés. C'est ainsi que l'intrapreneuriat – ou encore l'entrepreneuriat salarié ou la manifestation de comportements entrepreneuriaux chez les employés – a pris naissance. D'aucuns comme Thornberry (2001) font même de l'intrapreneuriat la seule voie permettant aux entreprises de renouer avec la performance et de retrouver cette « magie » qu'elles ont perdue à cause de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques.

Nous fondant sur des travaux antérieurs et en cours, nous arguons dans ce papier que l'intrapreneuriat n'est souhaitable que dans des situations organisationnelles et environnementales spécifiques : environnement instable, style de management entrepreneurial, structure organiste et aptitudes des employés à intraprendre. Nous y proposons également un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les relations entre ces quatre conditions et en déduisons quatre types de comportements organisationnels des employés. Des propositions de recherche qui font l'objet de nos travaux en cours sont énoncées et expliquées à la fin de ce papier.

## **Avons-nous vraiment besoin d'intrapreneurs dans nos organisations ?**

### **Abstract**

Confrontées aux turbulences de plus en plus violentes de l'environnement, de nombreuses firmes ont dû renoncer à la forme d'organisation pyramidale pour adopter des formes qui, quoiqu'iconoclastes, leur permettent de solliciter et de tirer avantage plus facilement de l'inventivité et de la créativité de leurs employés. C'est ainsi que l'intrapreneuriat – ou encore l'entrepreneuriat salarié ou la manifestation de comportements entrepreneuriaux chez les employés – a pris naissance. D'aucuns comme Thornberry (2001) font même de l'intrapreneuriat la seule voie permettant aux entreprises de renouer avec la performance et de retrouver cette « magie » qu'elles ont perdue à cause de la bureaucratisation et de la complexification des structures et des pratiques.

Nous fondant sur des travaux antérieurs et en cours, nous arguons dans ce papier que l'intrapreneuriat n'est souhaitable que dans des situations organisationnelles et environnementales spécifiques : environnement instable, style de management entrepreneurial, structure organiste et aptitudes des employés à intraprendre. Nous y proposons également un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre les relations entre ces quatre conditions et en déduisons quatre types de comportements organisationnels des employés. Des propositions de recherche qui font l'objet de nos travaux en cours sont énoncées et expliquées à la fin de ce papier.

Confrontées aux turbulences de plus en plus violentes de l'environnement, de nombreuses firmes ont dû renoncer à la forme d'organisation pyramidale pour adopter des formes qui, quoiqu'iconoclastes, leur permettent de solliciter et de tirer avantage plus facilement de l'inventivité et de la créativité de leurs employés. C'est ainsi que l'intrapreneuriat – ou encore l'entrepreneuriat salarié ou la manifestation de comportements entrepreneuriaux chez les employés – a pris naissance.

Cependant et bien que l'intrapreneuriat ainsi défini véhicule généralement une connotation positive, force est de constater que des travaux de recherche – surtout dans le giron du champ de la stratégie – révèlent qu'une culture entrepreneuriale ne serait souhaitable et ne favoriserait la performance de l'entreprise que si elle se manifeste dans un environnement hostile ou instable. En revanche, quand l'environnement est plutôt stable, l'entreprise serait plus performante avec un style bureaucratique ou classique (Miller, 1983; Covin et Slevin, 1989; Slevin et Covin, 1990). Néanmoins, à bien étudier les résultats de ces travaux, l'on se rend vite compte que l'entrepreneuriat dont il y est question est celui de l'équipe dirigeante. Or, l'intrapreneuriat est, par essence, à propos d'employés entrepreneurs (ou intrapreneurs puisqu'ils se manifestent à l'intérieur d'une firme dont ils sont salariés).

D'autre part et bien que de nombreux chercheurs se soient intéressés à l'étude de l'intrapreneuriat depuis le milieu des années 80 et surtout depuis la publication en 1985 du livre pionnier de G. Pinchot « Intrapreneuring », bon nombre d'entre eux continuent de considérer implicitement les intrapreneurs comme une classe homogène dont les membres ont les mêmes caractéristiques.

Entre 2003 et 2005, alors que nous menions des études empiriques sur les comportements organisationnels des employés face à l'innovation, nous nous sommes rendu compte que ces derniers ont des dispositions entrepreneuriales très variées. Fort de cette observation, nous avons élaboré une typologie de ces comportements face à l'innovation et en particulier, des comportements intrapreneuriaux.

Dans le présent travail qui s'inscrit à l'intersection des champs de l'entrepreneuriat, de la stratégie et du comportement organisationnel, nous présentons un cadre conceptuel permettant d'étudier les comportements intrapreneuriaux des employés en relation avec les choix stratégiques de l'entreprise et l'état de son environnement. Nous ajoutons ainsi aux trois variables connues des configurations stratégiques, à savoir le style de management, la structure organisationnelle et le type d'environnement de l'entreprise, une quatrième composante clef qui est le comportement organisationnel des employés. Aussi, après une revue succincte de littérature, proposons-nous un cadre conceptuel permettant de mieux comprendre la relation entre ces quatre composantes des configurations stratégiques. Nous en déduisons également des propositions de recherche qui feront l'objet de travaux empiriques futurs de notre part.

## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Les designs organisationnels classiques inspirés du taylorisme semblent de plus en plus devenir un anachronisme organisationnel (Allali, 2005). Pryor et Shays (1993 : 42) font remarquer à juste titre que dans ces organisations, « tant que les gestionnaires et le personnel se conforment à leur description de tâches, restent dans les limites du budget et atteignent leurs objectifs, ils n'ont pas à s'inquiéter. » Cependant, Thornberry (2001) explique que plus l'entreprise croît, se bureaucratise et voit ses structures se complexifier, plus elle s'éloigne de l'innovation, de l'agilité et de la prise de risque. Or, le contexte actuel des affaires avec, pour toile de fond, le changement du cadre spatio-temporel (Torrès, 2000) et la complexification des pratiques et des structures, fait prendre conscience aux décideurs que le salut de leurs organisations réside justement dans l'innovation, l'agilité et la prise de risques.

Carrier (2000 : 199) fait justement de l'intrapreneuriat « une voie susceptible de supporter les entreprises dans [leur] recherche d'innovation [...] dans un contexte croissant de mondialisation des marchés et de libéralisation des échanges ». D'autres, comme Thornberry (2001), affirment même que seul l'intrapreneuriat permet aux entreprises de retrouver cette « magie » qu'elles ont perdue à cause de la bureaucratiation et de la complexification des structures et des pratiques.

Depuis leur entrée dans la littérature avec la publication du livre de Pinchot *Intrapreneuring* en 1985 (traduction française en 1986), les concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat ont été utilisés sans modération par les chercheurs. Hornsby et al. (2002) affirment que les années 1990 ont vu les chercheurs déployer des efforts sans précédents pour conduire davantage de recherches empiriques sur les activités intrapreneuriales. Ils soutiennent également que l'intrapreneuriat a été appliqué dans les organisations établies pour une multitude de raisons. Ainsi, certaines organisations l'ont adopté pour des raisons de rentabilité (Zahra, 1991), de renouvellement stratégique (Guth et Ginsberg, 1990), d'entretien de la capacité d'innovation (Baden-Fuller, 1995), d'acquisition de connaissances en vue de générer des flux de revenu dans l'avenir (McGrath et al., 1994) et de succès international (Birkinshaw, 1997).

Cependant, les significations et les formes qui sont attribuées aux concepts d'intrapreneur et d'intrapreneuriat renvoient à des phénomènes et pratiques souvent différents. Carrier (1993) fait remarquer avec raison que le discours sur l'intrapreneuriat est un « discours polyphonique » et que le concept d'intrapreneur « demeure entouré de beaucoup d'ambiguïté [et que l'] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'intrapreneuriat. » (Carrier, 1997 : 64). Stopford et Baden-Fuller (1994) vont également dans le même sens que Carrier (1991, 1993, 1997), Burton et al. (1996) et d'autres auteurs en déplorant l'ambiguïté des définitions de l'intrapreneuriat. Ils appellent tous à plus de contributions visant à clarifier le concept et les réalités qu'il recouvre. Cependant, par-delà leurs divergences, les chercheurs semblent s'accorder sur le fait que « l'intrapreneur est un employé qui fait montre de qualités et de caractéristiques entrepreneuriales au sein d'une entreprise. » (Allali, 2005). La définition de Carrier (1991, 1993, 1997) ne semble pas trop s'éloigner de ce compromis. En effet, elle voit dans l'intrapreneuriat « la mise en œuvre d'une innovation par un employé, un groupe d'employés ou tout individu travaillant sous le contrôle de l'entreprise. ». Dans la même veine, Antoncic et Hisrich (2001), définissent le phénomène intrapreneurial comme étant « l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante ». C'est justement le sens que nous lui donnons dans le présent travail.

A priori, l'intrapreneuriat, bénéficie d'une connotation positive dans le sens où tout dirigeant aimerait s'entourer d'employés entreprenants et innovants. Néanmoins, Covin et Slevin (1989)

ainsi que Slevin et Covin (1990) ont démontré que le comportement entrepreneurial n'est pas toujours convenable. Il ne serait judicieux et n'aurait d'impact positif sur la performance de l'organisation qu'en présence d'un environnement hostile ou instable et d'une structure organisationnelle organiste. Ils définissent cette dernière comme étant « plus adaptable, plus ouvertement communicante, plus consensuelle et plus souplement contrôlée<sup>1</sup> » (Slevin, et Covin, 1990 : 43-44) que la structure mécaniste (Khandwalla, 1977). En revanche, en présence d'une structure mécaniste, – qui tend à être « beaucoup plus traditionnelle, plus fermement contrôlée et plus hiérarchique dans son approche<sup>2</sup> » (Slevin et Covin, 1990 : 44) - l'organisation serait plus performante avec un comportement non entrepreneurial. Cependant, l'étude empirique de Covin et Slevin (1989), si elle démontre la tendance générale que les entreprises entrepreneuriales sont plus performantes dans les environnements instables alors que les entreprises bureaucratiques le sont dans les environnements plutôt stables, trouve que le caractère entrepreneurial<sup>3</sup> de la firme ainsi que sa structure organisationnelle n'expliquent qu'environ 2% de sa performance. Ils expliquent cela par la nécessité d'avoir une congruence entre la structure organisationnelle, le style de management et le type d'environnement dans lequel l'entreprise évolue. Mais ils ne vérifient pas la véracité de cette explication.

De même, Slevin et Covin (1990) préconisent à l'entreprise, pour maintenir un niveau de performance élevé, d'alterner entre une structure entrepreneuriale quand l'environnement est instable et une structure bureaucratique quand il est plutôt stable. C'est ce qu'ils appellent « Cycling » entre les deux structures.

Bien que nous partagions le point de vue des auteurs sur l'importance des variables de structure organisationnelle (organiste ou mécaniste), du style de management (entrepreneurial ou bureaucratique) et du type d'environnement (plutôt stable ou instable), nous trouvons qu'ils ont omis de tenir compte du principal concerné : l'employé. En effet, les modèles de Miller et Friesen

---

<sup>1</sup> Traduction libre.

<sup>2</sup> Traduction libre

<sup>3</sup> Covin et Slevin (1989 :77) définissent le caractère entrepreneurial de la firme qu'ils appellent « Strategic posture », comme suit : “Strategic posture can be broadly defined as a firm’s overall competitive orientation. A firm’s entrepreneurial-conservation orientation is indicative of its strategic posture. The entrepreneurial-conservation of a firm is demonstrated by the extent to which the top managers are inclined to take business-related risks, to favour change and innovation in order to obtain a competitive advantage for their firm and to compete aggressively with other firms.”

(1982), de Miller (1983), de Covin et Slevin, (1986 et 1989) et de Slevin et Covin (1990) et bien d'autres, tendent à faire du dirigeant et de son style de management le seul critère pour qualifier la firme d'entrepreneuriale ou de bureaucratique<sup>4</sup>. Qui plus est, le « cycling » entre les deux structures que Slevin et Covin (1990) recommandent aux entreprises pour s'adapter au type d'environnement, semble supposer implicitement que les employés doivent alterner leurs tâches entre l'innovation et l'exécution au bon vouloir du dirigeant.

Les travaux de recherche en intrapreneuriat<sup>5</sup>, montrent que tous les employés ne peuvent pas faire montre de comportements entrepreneuriaux juste parce que le dirigeant l'a décrété. Il ne suffit donc pas d'avoir un dirigeant entrepreneur (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1986 et 1989) pour que les employés deviennent intrapreneurs. Les chercheurs en intrapreneuriat apportent ainsi une nuance importante aux travaux de leurs collègues en stratégie en introduisant une distinction entre deux catégories d'employés : les intrapreneurs et les non intrapreneurs. Cependant, bon nombre d'entre ces chercheurs considèrent les intrapreneurs comme une classe homogène.

Nous soutenons à ce propos que c'est loin d'être le cas. En effet, il existe une variété de comportements des employés dont certains seulement peuvent être qualifiés d'entrepreneuriaux. En plus, ce ne sont pas tous les types de comportement intrapreneurial qui favoriseraient la performance de l'entreprise en relation avec le style de management, la structure organisationnelle et le type d'environnement appropriés. Nous verrons dans la prochaine section que l'entreprise n'a pas toujours intérêt à favoriser les comportements intrapreneuriaux.

## **2. CADRE CONCEPTUEL**

Comme expliqué précédemment, ce travail vise, entre autres objectifs, à proposer un complément aux modèles configurationnels en stratégie en y intégrant les apports des chercheurs en intrapreneuriat tout en distinguant entre les différents types de comportement organisationnel des employés. Pour ce faire, nous partons d'un cadre d'analyse (Figure 1) inspiré des travaux du courant configurationnel en stratégie auxquels nous intégrons quatre types de comportements

---

<sup>4</sup> Même si Miller et Friesen (1982) puis Miller (1983) évoquent le recrutement d'employés technocrates, ils n'en tiennent pas compte dans leur typologie.

<sup>5</sup> Voir par exemple Carrier (1991, 1993, 1997 et 2000), Thornberry (2001) et Hornsby (2000).

organisationnels des employés identifiés lors de nos travaux antérieurs. Ainsi, prenons-nous les trois principales variables de Miller (1983), de Covin et Slevin (1989) et de Slevin et Covin (1990), à savoir : le style de management (qui peut être entrepreneurial ou bureaucratique); l'environnement (qui peut être plutôt stable ou instable) et la structure organisationnelle (qui peut être mécaniste ou organiste). À ces trois variables, nous ajoutons les aptitudes de l'employé et sa disposition à intraprendre, c'est-à-dire à prendre des initiatives et des risques (Allali, 2005). Ces aptitudes peuvent être faibles ou élevées. Nous distinguons à cet égard entre quatre principaux types d'employés en fonction desdites aptitudes et dispositions et de la structure organisationnelle favorable (organiste) ou non (mécaniste) à la prise d'initiatives et de risques (Figure1).

Le schéma de la figure 1 suggère les configurations de base ainsi que les propositions de recherche suivantes :

## **2.1 Intrapreneur comblé**

Environnement instable – style de management entrepreneurial – structure organiste.

Nous soutenons que l'intrapreneur comblé correspond au cas idéal de rencontre entre un contexte organiste favorable à l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales d'une part, et des dispositions personnelles de l'employé à l'initiative et à la prise de risques d'autre part. En outre, le style entrepreneurial du management encourage un comportement identique des employés. L'environnement instable dans lequel évolue l'entreprise incite en effet les dirigeants à faire appel à la créativité et au sens de l'innovation de tous leurs collaborateurs au sein de l'organisation.

Les intrapreneurs comblés gèrent de véritables « intraprisés<sup>6</sup> » au sens de Pinchot (1986) et sont, à bien des égards, proches des entrepreneurs. Les avantages que leur offre le fait d'évoluer au sein d'organisations structurées disposant des ressources nécessaires, les empêchent souvent de se mettre à leur compte. Comblés par leurs conditions de travail et la large autonomie dont ils disposent au sein de l'organisation, ces intrapreneurs se mettent rarement à leur compte. D'un autre côté, ne manquant pas de sens d'initiative, ils n'aiment pas la routine et vénèrent le changement dont ils sont les véritables acteurs au sein des organisations qui les emploient. C'est

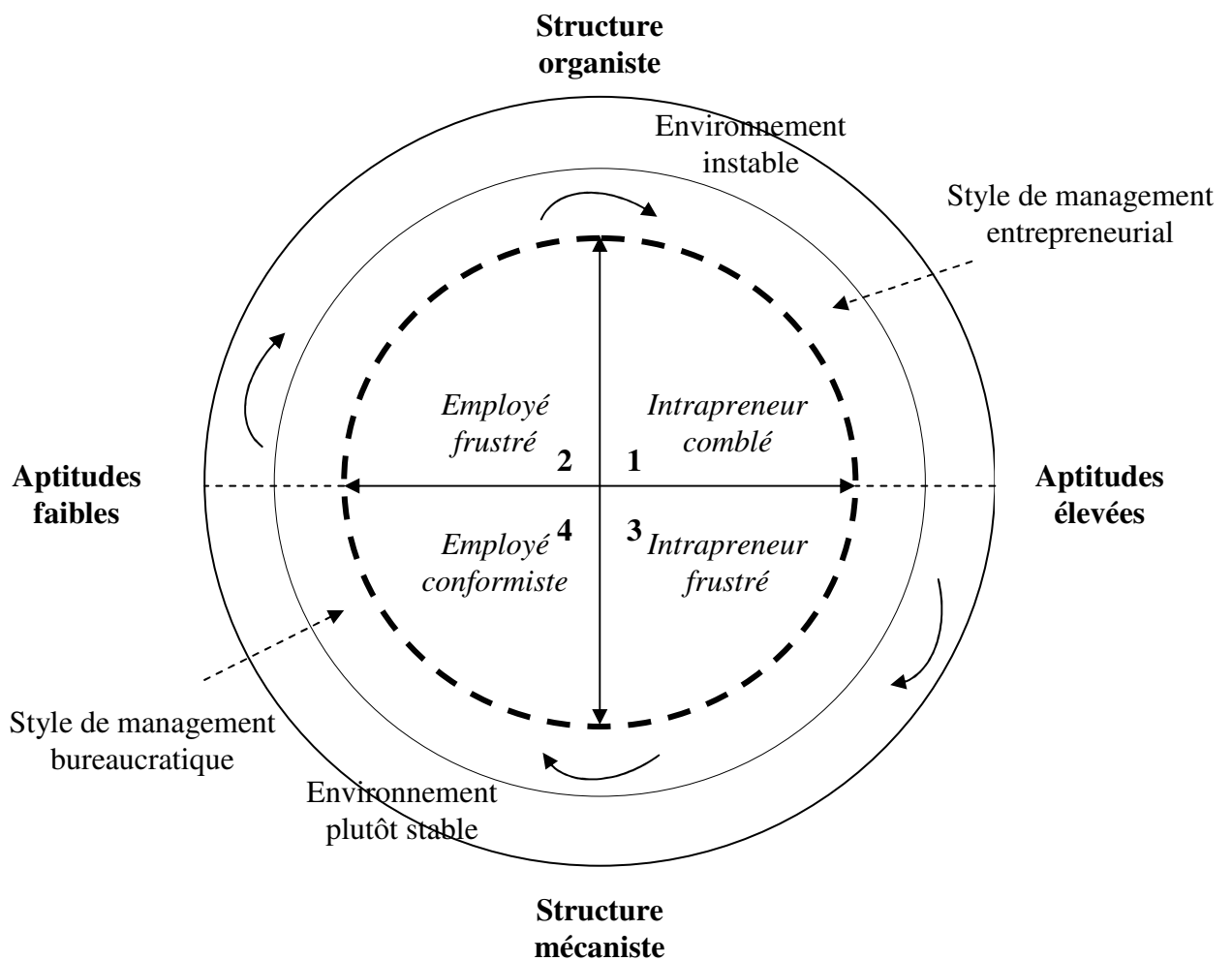
---

<sup>6</sup> Des unités de travail autonomes gérées par des intrapreneurs.

le type d'employés dont parle Ricardo Semler dans « Maverick<sup>7</sup> ». En vertu de ce qui précède, nous postulons que :

*P1 : Dans un environnement instable, les entreprises tendent à être plus performantes quand, avec une structure organisationnelle organiste et un style de management entrepreneurial, elles emploient proportionnellement plus d' « intrapreneurs comblés » (Quadrant 1).*

**Figure 1 : Configurations organisationnelles**



## 2.2 Employé frustré

Environnement instable – style de management entrepreneurial – structure organiste

<sup>7</sup> Semler, R. (1993). «Maverick», NY: Warner Books.

L'employé frustré évolue dans un contexte organisationnel interne qui, a priori, lui laisse suffisamment d'autonomie pour intraprendre du fait de la structure organiste de l'entreprise. Cependant et malgré cette liberté d'action, il a du mal à s'éloigner de sa description des tâches et prend très peu d'initiatives innovantes. Qui plus est, ces dernières restent généralement de peu d'intérêt pour l'entreprise puisqu'elles se limitent souvent à des améliorations mineures basées sur l'existant. L'employé frustré cherche généralement la sécurité et la stabilité et se sent menacé quand il sort de son «fief», d'où le sentiment de frustration qu'il éprouve du fait qu'il est privé du conformisme qu'il aurait préféré. Il s'en tient à ce qui lui a été prescrit de faire plutôt que d'innover significativement, d'explorer de nouvelles façons de faire et de prendre des initiatives audacieuses. Se mouvant dans un contexte organisationnel privilégiant l'autonomie et l'initiative, ce genre d'employés est souvent poussé malgré lui, à intraprendre. Ce sont justement les pressions de son environnement qui le forcent à intraprendre. Cependant, comme les dispositions de l'employé frustré ne se prêtent pas au changement, sa contribution à l'effort d'innovation de son entreprise pour rester en phase avec son environnement instable sont très faibles, voire inexistantes. Aussi, postulons-nous que :

*P2 : Dans un environnement instable, les entreprises tendent à être moins performantes quand, avec une structure organiste et un style de management entrepreneurial, elles emploient proportionnellement plus d'employés à faibles aptitudes intrapreneuriales (employés frustrés (Quadrant 2)).*

### **2.3 Intrapreneur frustré**

Environnement plutôt stable – style de management bureaucratique – structure mécaniste

L'intrapreneur frustré n'a pas les coudées franches du fait qu'il évolue dans un contexte organisationnel qui lui accorde peu ou pas d'autonomie. En effet, évoluant dans un environnement plutôt stable, l'entreprise s'y adapte en se structurant d'une manière mécaniste et ne sent pas le besoin d'associer ses employés aux efforts d'innovation. Quand ses derniers existent, ils relèvent du dirigeant lui-même ou d'une structure spécifiquement chargée de la R-D. Cependant, les dispositions intrapreneuriales de l'intrapreneur frustré font qu'il n'arrive pas – ou ne veut pas – juguler sa créativité et son sens d'initiative. Cela l'amène à se lancer dans des projets intrapreneuriaux importants et à transgresser constamment sa description des tâches

(troisième commandement de Pinchot, 1986). Généralement, il vénère l'anonymat tant et aussi longtemps que ses projets n'ont pas abouti. L'échec signifie pour lui le départ de l'entreprise. Qu'à cela ne tienne, l'intrapreneur frustré s'attend tous les jours à être renvoyé conformément au premier commandement de Pinchot (1986).

Les rebellions intrapreneuriales de ce type d'employés causent des dysfonctionnements parfois très graves au sein de l'organisation. Ainsi, le non-respect de ses tâches régulières peut avoir des effets en cascades sur d'autres postes de travail causant des retards de livraison ou des problèmes de qualité. Aussi, postulons-nous que :

*P3 : Dans un environnement plutôt stable, les entreprises tendent à être moins performantes quand, avec une structure mécaniste et un style de management bureaucratique, elles emploient proportionnellement plus d'employés à fortes aptitudes intrapreneuriales (intrapreneurs frustrés) (Quadrant 3).*

## **2.4 Employé conformiste**

Environnement plutôt stable – style de management bureaucratique – structure mécaniste

L'employé conformiste évolue dans un environnement qui laisse peu de marge aux initiatives individuelles. Qu'à cela ne tienne ! Ce genre d'employés ne cherche pas non plus à prendre des initiatives. Il se conforme religieusement aux instructions de ses supérieurs et à sa description des tâches. L'effort d'innovation, quand il existe, est du ressort d'une personne ou une structure spécifiquement désignée à cet effet. Son travail requiert de lui de se conformer aux directives et procédures sous peine de chambarder tout le processus. Son conformisme ne doit cependant pas être assimilé à du « machinisme ». En effet, nombre d'entreprises ayant une telle configuration, permettent à leurs employés d'émettre des suggestions selon des canaux plus ou moins formalisés : boîtes à idées, séances de remue-méninges, etc. Néanmoins, la sélection et la mise en œuvre des suggestions relève de la personne ou de la structure désignée à cet effet. Quand bien même sa suggestion aurait été rejetée, l'employé conformiste continue à se conformer scrupuleusement aux procédures là où l'intrapreneur frustré mettrait ses idées rejetées à exécution. Ainsi, avançons-nous la proposition suivante :

*P4 : Dans un environnement plutôt stable, les entreprises tendent à être plus performantes quand, avec une structure organisationnelle mécaniste et un style de management bureaucratique, elles emploient proportionnellement plus d' « employés conformistes » (Quadrant 4).*

## **2.5 Effet navette**

Nous appelons « effet navette » l'alternance continue de l'entreprise entre des configurations favorables à l'innovation (structure organiste et style entrepreneurial) et d'autres encourageant le conformisme (structure mécaniste et style bureaucratique). Cet effet correspond à ce que Slevin et Covin (1990) appellent *Cycling* entre les deux types de configurations. En effet, l'environnement de certaines firmes se caractérise par des phases de forte turbulence et d'autres d'une relative accalmie. Durant les phases d'instabilité, la configuration organisationnelle doit pouvoir favoriser l'innovation et le changement. Les employés entreprenants et innovants sont les pilotes de ce changement à travers leur contribution à l'adaptation rapide de l'entreprise. Pendant les périodes de relative stabilité, la firme aurait intérêt à ce que ces employés se conforment aux procédures et directives dans l'exécution de leurs tâches. Aussi, avançons-nous la proposition suivante :

*P5 : Dans un environnement alternant des phases de relative stabilité et d'autres d'instabilité, les entreprises adaptent leurs configurations organisationnelles en conséquence et emploient, dans des proportions équilibrées des employés à fortes aptitudes et d'autres à faibles aptitudes intrapreneuriales, tendent à réaliser des performances plus régulières.*

En plus de ces configurations de base, d'autres pourraient surgir de combinaisons différentes de leurs quatre composantes et de leurs huit sous-composantes comme suggéré par le tableau 1.

**Tableau 1 : Exemples de combinaison des composantes et sous-composantes  
des configurations de base**

	Structure organisationnelle		Style de management		Environnement		Intrapreneuriabilité des employés	
	Mécaniste	Organiste	Entrepreneurial	Bureaucratique	Plutôt stable	Instable	Faible	Élevée
Configuration 1	X		X		X		X	
2		X		X		X		X
3	X		X		X			X
4	X		X			X	X	
5	X			X	X		X	
Etc.								

D'une manière dynamique, ces différentes combinaisons peuvent être schématisées directement sur la figure 1. En effet, les flèches obliques dans les cercles concentriques (environnement et style de management), renvoient justement à la possibilité d'évolution des configurations en fonction de celle de leurs composantes. Ainsi, si par exemple l'environnement instable de l'intrapreneur comblé se stabilise (sur le schéma, fait un tour complet dans le sens des aiguilles d'une montre), l'intrapreneuriabilité de cet employé ne sera plus aussi nécessaire qu'auparavant. Si le style de management passe lui aussi d'entrepreneurial à bureaucratique, l'intrapreneur comblé ne se sentirait plus dans son « assiette » et finirait même par devenir frustré si, sous l'effet conjoint de la relative stabilité de l'environnement et de la bureaucratisation du style managérial, l'entreprise finit par opter pour une structure mécaniste.

### **3. METHODOLOGIE**

#### **3.1 Échantillonnage et collecte de données**

La méthodologie que nous envisageons d'utiliser se fonde sur une approche à la fois hypothético-déductive et inductive. La première se justifie par la volonté de valider le modèle de la figure 1 et vérifier les cinq propositions de recherche. L'approche inductive visera quant à elle, l'analyse de

la variance (Miller, 1983) pour permettre la collecte du maximum de données (Glaser et Strauss, 1967).

L'étude portera sur un échantillon de firmes employant au moins 100 personnes et situées dans la province du Québec. Ce seuil est arbitrairement choisi (Eisenhardt, 1989) pour diluer l'importance du pouvoir décisionnel que détiennent habituellement les dirigeants des entreprises de plus petite taille. De même, afin de permettre une certaine « comparabilité » des données, nous opterons pour des entreprises opérant dans le même secteur d'activité, soit celui de l'industrie agroalimentaire<sup>8</sup>. Dans chacune des firmes retenues, l'étude portera à la fois sur l'entreprise elle-même en termes de sa structure organisationnelle, de son environnement et du style de management de son équipe dirigeante, et sur ses employés pour évaluer leur comportement organisationnel.

La collecte de données se fera à travers des entrevues semi structurées avec les dirigeants d'une vingtaine d'entreprises retenues parmi celles de l'étude. Elle portera également sur un échantillon d'employés dans chacune de ces entreprises. Les données concernant les autres entreprises et employés seront collectées à l'aide de questionnaires.

Les entrevues permettront d'approfondir les questions de recherche et éventuellement, d'identifier de nouvelles variables avant l'administration des questionnaires. Elles permettront également de valider le cadre théorique et, le cas échéant, le corriger. En outre, nous prévoyons la rédaction de cas d'entreprises à partir des entrevues et de la discussion avec les employés des entreprises retenues. La collecte des données sur le terrain sera précédée d'une phase de collecte de renseignements publics sur les entreprises retenues de manière à en comprendre le contexte et l'évolution. Une fois toutes les données collectées, il sera d'abord procédé au profilage des personnes interviewées. Ainsi, établirons-nous des listes de ces personnes en fonction de leur rang hiérarchique au sein de l'entreprise (employés, techniciens, cadres, etc.), mais également en fonction de leur ancienneté, de leur âge, de leur genre et de leur niveau moyen d'instruction.

---

<sup>8</sup> L'auteur remercie les évaluateurs qui ont attiré son attention sur cette question de la comparabilité des données provenant de firmes appartenant à des secteurs d'activité différents.

Une fois ce travail de profilage terminé, nous procéderons au dépouillement et au traitement des données. Nous utiliserons en particulier la définition de variance et la régression multiple en vue de vérifier les relations entre les différentes variables. Nous définirons également les différentes configurations possibles que nous comparerons entre elles en vue d'en comprendre les particularités.

## **3.2 Mesures**

**3.2.1 Relative stabilité – instabilité de l'environnement :** Nous utiliserons une échelle de Likert à sept points et à trois items adaptée de Khandawalla (1977). Les réponses seront ramenées à une moyenne pour définir un indice d'hostilité (ou d'instabilité) de l'environnement (Covin et Slevin, 1989) pour chacune des firmes. Les firmes dont les réponses se situent au dessus de l'indice sont réputées évoluer dans un environnement hostile et inversement.

**3.2.2 Cyclicité entre instabilité et relative stabilité :** Les entreprises dont les scores seront situées dans une marge de plus ou moins dix pour cent autour de l'indice d'hostilité, feront l'objet d'une analyse séparée et approfondie dans l'objectif d'examiner la validité de la proposition 5. Nous rappelons que cette dernière énonce que « *Dans un environnement alternant des phases de relative stabilité et d'autres d'instabilité, les entreprises adaptent leurs configurations organisationnelles en conséquence et emploient, dans des proportions équilibrées des employés à fortes aptitudes et d'autres à faibles aptitudes intrapreneuriales, tendent à réaliser des performances plus régulières.* » La marge de plus ou moins dix pour cent autour de l'indice d'hostilité est fixée arbitrairement pour tenir compte des cas des entreprises dont l'environnement est le plus susceptible de fluctuer de part et d'autre de la moyenne. Nous sommes conscient du fait que l'idéal, pour étudier le cas de ces entreprises, serait d'y mener une étude longitudinale pour accompagner le passage de la firme d'une configuration instable à une autre de relative stabilité et vice-versa. Nous en ferons un objectif ultérieur de recherche.

**3.2.3 Structure organisationnelle :** Là également, nous utilisons une échelle de Likert à sept points et à sept items adaptée de Khandawalla (1977) qui mesure le caractère organiste ou mécaniste de la structure. Les répondants devront dire dans quelle mesure chacun des items de

l'échelle caractérise la structure de leur organisation. Les réponses seront, là également ramenées à une moyenne qui constituera notre index.

**3.2.4 Style de management :** Selon Miller (1983), le caractère entrepreneurial ou bureaucratique d'une firme se mesure par rapport à trois principales dimensions : innovation, proactivité et prise de risques. Ainsi, pour mesurer le style de management, nous utilisons une échelle de Likert à sept points et à neuf items en partie adaptée de Miller et Friesen (1982) et de Covin et Slevin (1989). Les réponses sont ramenées à une moyenne qui définira l'indice d'entrepreneuriabilité de la firme.

**3.2.5 Comportement des employés :** Nous utilisons une échelle de Likert à sept points et à neuf items adaptée de Pinchot et Pellman (1999). Les réponses seront compilées et ramenées à une moyenne qui constituera notre indice d'intrapreneuriabilité. Tout employé qui se situe au dessus de cet indice sera considéré intrapreneur et inversement. Les types d'employés seront déterminés par le rapprochement entre l'indice d'intrapreneuriabilité de chacun des employés et la structure organisationnelle de son entreprise.

**3.2.6 Performance de l'entreprise :** Ce construit sera mesuré à l'aide d'une version modifiée et enrichie d'un instrument développé par Gupta et Govindarajan (1984). Il consiste en une échelle de Likert à cinq points et à dix items. Comme pour les précédentes variables, la moyenne constituera notre indice de performance pour chacune des firmes de l'échantillon.

#### **4. CONCLUSION**

À la lumière des développements qui précèdent, nous constatons que les thèses appelant à promouvoir et à généraliser l'intrapreneuriat dans nos organisations, gagneraient à être nuancées. En effet, il est légitime de se poser la question de savoir si l'intrapreneuriat est si désirable et ses effets sur la performance des organisations si évidentes, pourquoi n'est-il pas adopté dans toutes nos organisations ? Les premiers éléments de réponse fournis par les chercheurs en stratégie méritent à cet égard d'être examinés de près. En effet, si nous, chercheurs en intrapreneuriat, reconnaissons sans mal que ce sont surtout les changements dans l'environnement des organisations qui sont à l'origine de la reconnaissance par ces dernières de la nécessité d'associer

leurs employés à l'effort corporatif d'innovation et de prise d'initiatives, nous nous devons également de tenir compte de la variation de ces changements et de l'intensité de cette nécessité en fonction des contextes. Nous nous devons également de reconnaître l'importance de tenir compte de l'ambiance organisationnelle et du style de management sur cette intensité (Miller, 1983 ; Covin et Slevin, 1989 ; Slevin et Covin, 1990; Allali, 2005). Il nous semble, par conséquent, que seule une lecture configurationnelle des relations entre tous ces éléments est susceptible d'apporter une réponse à la question que suggère le titre de ce papier et qui ne peut être que du type « Oui, mais ... ».

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allali, B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, no. 4, pp. 23-30.
- Antoncic, B & Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation", *Journal of Business Venturing*, vol. 16, issue 5, p. 495.
- Baden-Fuller, C. (1995). "Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and Matching Outside-In to Outside-Out Approaches to Strategy Research", *British Journal of Management*. Special Issue, vol. 6, pp. S3-S16.
- Birkinshaw, J. (1997). "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives", *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 207-229.
- Burton, G.D., Merikas, A.G., Prasad, D. & Vozikis, G.S. (1996). "Measuring Corporate Entrepreneurial Performance: Value Creation as an Alternative Approach", *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, vol. 13, issue 3, pp. 68-85.
- Carrier, C. (1991). « Intrapreneurship et PME », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, no. 4, pp. 20-27.
- Carrier, C. (1993). « La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique », *Cahiers de recherche du GREPME* no. 93-09, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C. (2000). « L'intrapreneuriat: à la recherche de complices innovants et entreprenants », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*. Éditions Management et Société, pp. 199-210.

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, vol. 10, issue 1, pp. 75-87.
- Eisenhardt, K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, issue 4, pp. 532-550.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies of Qualitative Research*, London: Wiedenfield and Nicholson.
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V. (1984). "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", *Academy of Management Journal*, vol. 27, pp. 25-41.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A. (1990). "Corporate Entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, vol. 11, numéro special, pp. 5-15.
- Hornsby, J.S., Kuratko, D.F. & Zahra, S.A. (2002). "Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale", *Journal of Business Venturing*, vol. 17, pp. 253-273.
- Khandawalla, P.N. (1977). *The Design of Organization*, New York: Hartcourt Brace Jovanovich.
- McGrath, R.G., Venkataraman, S. & MacMillan, I.C. (1994). "The Advantage Chain: Antecedents to Rents from Internal Corporate Ventures", *Journal of Business Venturing*, vol. 9, pp. 351-369.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, vol. 29, issue 7, pp. 770-791.
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). "Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, vol. 3, pp. 1-25.
- Pinchot, G. (1986). *Intraprendre*, Éditions d'Organisation.
- Pinchot, G. & Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pryor, A. K. & Shays, E.M. (1993). "Growing the Business with Intrapreneurs", *Business Quarterly*, vol. 57, issue 3, p. 42.
- Semler, R. (1993). *Maverick – The Success Story Behind the World's Most Unusual Workplace*, NY: Warner Books.
- Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1990). "Juggling Entrepreneurial Style and Organizational Structure – How to Get Your Act Together", *Sloan Management Review*, vol. 31, issue 2, pp. 43-53.

- Thornberry, N. (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, vol. 19, issue 5, pp. 526-533.
- Torrès, O. (2000). « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, pp. 67-88.
- Zahra, S.A. (1991). "Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study", *Journal of Business Venturing*, pp. 256-289.