

**OLIVIER LISEIN****FABRICE DE ZANET**

HEC-École de gestion ULg (Belgique)



# Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat

## Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises

*Alors que l'intrapreneuriat est reconnu être un puissant vecteur d'innovation stratégique pour les entreprises capables de s'en saisir, les facteurs susceptibles de stimuler des comportements intrapreneuriaux de la part des membres du personnel restent encore relativement méconnus à l'heure actuelle, a fortiori en petites et moyennes entreprises. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre réflexion<sup>1</sup>. S'appuyant sur les résultats d'une étude empirique menée au sein de 12 PME, notre contribution questionne l'influence de trois facteurs a priori fondamentaux dans le développement de l'intrapreneuriat : les choix organisationnels posés par la direction de l'entreprise, le rôle joué par l'encadrement hiérarchique et les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place.*

DOI:10.3166/RFG.233.141-160 © 2013 Lavoisier

1. Les auteurs remercient François Pichault (HEC-École de gestion de l'Université de Liège/ESCP Europe, Paris) pour sa relecture avisée et ses suggestions d'améliorations sur une première version de leur article. Ils remercient également les évaluateurs anonymes ainsi que les coordinateurs de ce numéro thématique pour leurs commentaires et leurs pistes de réflexion qui ont permis d'affiner leur propos.

**D**éfini dans sa conception la plus large comme le fait d'« entreprendre au sein d'une société » (Pinchot, 1985) ou encore 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, 1996), l'intrapreneuriat apparaît aujourd'hui constituer un puissant vecteur d'innovation stratégique pour les entreprises capables de s'en saisir. Cette nouvelle approche de l'innovation organisationnelle, mobilisant les idées, compétences et capacités créatives des membres du personnel, est supposée aider les entreprises à entrer dans des logiques d'innovation plus prononcées, impératif rendu nécessaire notamment par les nombreuses pressions auxquelles les entreprises font désormais face.

Initialement et principalement étudié dans les grands groupes – notamment caractérisés par la présence de puissants départements de R&D et de marketing chargés des politiques d'innovation –, l'intrapreneuriat n'en constitue pas moins une approche pertinente et une source de valeur ajoutée pour tous les types d'organisations. Carrier (1991, 1994, 1996), Zahra *et al.* (2000) et Messeghem (2003) arguent ainsi explicitement de l'intérêt pour les petites et moyennes entreprises de compter aussi en leur sein des intrapreneurs et de faire appel aux idées innovantes de leurs salariés pour assurer leur développement stratégique, prenant en la matière le contre-pied de certains auteurs qui estiment que l'intrapreneuriat est avant tout l'apanage des firmes de grande taille (Champagne et Carrier, 2004). Le développement de l'intrapreneuriat en contexte PME n'en demeure pas moins un champ de recherche peu exploré à l'heure actuelle (Carrier, 2002 ; Basso et

Legrain, 2004). Ainsi, peu de recherches semblent étudier et valider empiriquement la façon dont les structures de petite taille mobilisent l'intrapreneuriat dans leurs activités, les dispositifs que les PME mettent concrètement en œuvre pour stimuler la prise d'initiatives de leur personnel ainsi que les effets que cela engendre en termes d'implication effective des travailleurs à la vie de leur entreprise et au développement d'innovations potentielles.

C'est dans cette perspective que s'insère notre contribution. S'appuyant sur une démarche approfondie de collecte de données quantitatives menée auprès de dirigeants, de managers et de salariés issus de douze PME actives dans des secteurs d'activités contrastés, nous cherchons à cerner de façon plus précise les approches de l'intrapreneuriat privilégiées au sein des firmes de petite taille. En particulier, nous nous intéressons aux éléments de contexte interne propres à ces entreprises qui sont susceptibles d'y favoriser l'intrapreneuriat ainsi qu'aux dispositifs qui y sont mis en œuvre pour stimuler l'esprit créatif des membres du personnel. Nous centrons principalement notre réflexion sur trois facteurs : 1) les choix organisationnels posés par la direction de l'entreprise, devant conférer un environnement de travail et une autonomie propices à la prise d'initiatives et à l'émergence d'innovations ; 2) le rôle joué par l'encadrement hiérarchique pour supporter et encourager les intrapreneurs dans le développement de leurs projets ; 3) les pratiques de gestion des ressources humaines mises en place pour détecter, développer et stimuler les compétences intrapreneuriales.

Nous structurons notre réflexion comme suit. Après un rappel des principaux enjeux

de l'intrapreneuriat, nous questionnons le rôle joué par différents éléments de contexte et dispositifs organisationnels dans la volonté des membres du personnel d'intraprendre. Propos qui nous amènent à formuler les hypothèses de recherche qui constituent la base de notre étude empirique. Nous en présentons et discutons ensuite les principaux résultats – dont plusieurs enseignements a priori contre-intuitifs – avant de dégager les principales conclusions qui ressortent de notre étude.

## I – L'INTRAPRENEURIAT, UN CONCEPT POLYSÉMIQUE

Sans développer ici l'ensemble des nuances conceptuelles liées au caractère polysémique de la notion d'intrapreneuriat (Antoncic et Hisrich, 2003 ; Basso, 2004 ; Carrier, 2008 ; Ireland *et al.*, 2009) et aux différents vocables utilisés dans la littérature pour caractériser cette forme d'entrepreneuriat salarié, il convient de rappeler les principaux enjeux de la mise en œuvre d'une démarche intrapreneuriale au sein des organisations. Un consensus émerge d'ailleurs de façon évidente à ce sujet dans les écrits spécialisés : l'intrapreneuriat consiste à faire appel aux idées innovantes et à mobiliser les capacités créatrices des membres du personnel dans une triple finalité – fortement interreliée – d'innovation stratégique, de développement des activités et de renforcement de la compétitivité concurrentielle (Pinchot, 1985 ; Basso et Legrain, 2004 ; Covin et Miles, 2007 ; Bouchard, 2009). En d'autres termes, les compétences entrepre-

neuriales des salariés – et plus encore ceux qui disposent d'un réel esprit créatif et d'un sens inné de l'innovation – sont sollicitées et mises à contribution par les organisations pour les aider à atteindre leurs objectifs, à développer de nouveaux business ou encore à optimiser leur mode de fonctionnement interne<sup>2</sup>.

Si de telles conceptions et motivations de l'intrapreneuriat sont largement partagées dans la littérature, les formes effectives qu'il est susceptible de prendre font quant à elles davantage débat. Les travaux initiaux de Carrier (1991, 1994, 1996) font ainsi remarquer le manque de précision du concept et de ses frontières. Constats que prolongent aujourd'hui encore Allali (2005), Carrier (2008), Bouchard (2009), Basso *et al.* (2009) ainsi que Ireland *et al.* (2009) qui tous reconnaissent la diversité des approches et des formes de concrétisation qui se cachent derrière la notion d'intrapreneuriat et de sa philosophie générale. L'hétérogénéité des « types d'intrapreneuriat » peut à notre sens aisément se résumer autour de deux distinctions dichotomiques complémentaires, que l'on retrouve de façon récurrente dans les débats sur ce que recouvre exactement le concept d'intrapreneuriat et dans les tentatives de classification qui en découlent. La première discute l'opposition entre intrapreneuriat individuel et intrapreneuriat collectif. La seconde aborde le côté spontané et émergent de l'intrapreneuriat *versus* son caractère davantage organisé et impulsé par le management.

2. Les idées d'innovation émanant des membres du personnel sont par essence multiples et fortement hétérogènes. Elles sont susceptibles de se matérialiser au travers de différentes formes : la régénération de produits existants, le développement de nouveaux produits/services, la pénétration de nouveaux marchés, le recours à de nouvelles techniques ou encore le reengineering de processus de travail et l'instauration de nouveaux modèles d'organisation sont autant de résultats potentiels de démarches intrapreneuriales réussies.

Ainsi, une première conception de l'intrapreneuriat assimile celui-ci essentiellement à l'initiative personnelle de salariés qui détectent des opportunités d'innovation, font preuve de proactivité en la matière, supportent une certaine prise de risque pour tenter de concrétiser leurs idées et développent sur cette base des projets (in)novateurs au profit de l'organisation qui les emploie. Cette vision de l'« inventeur isolé » (Brugelman, 1983), particulièrement créatif, est toutefois critiquée par certains auteurs (Amabile et Khaire, 2008), qui conçoivent l'intrapreneuriat davantage sous une optique collective et multidisciplinaire, reposant sur l'échange de savoirs et le partage d'expériences entre acteurs aux profils complémentaires. L'intrapreneur est alors avant tout considéré dans cette conception comme un « porteur de projet » et un « entrepreneur relationnel » (Brecht *et al.*, 2009), dont le rôle est essentiellement de réunir différents métiers, de concilier les compétences, de combiner les expertises et de construire une réelle dynamique de collaboration entre acteurs autour des projets d'innovation qu'il pilote pour le compte de son employeur<sup>3</sup>.

La seconde distinction questionne le caractère spontané ou organisé de l'intrapreneuriat (Bouchard, 2009). Là où les partisans de la vision spontanée partent du principe que le concept d'intrapreneuriat reflète avant tout des initiatives d'innovation émanant des employés, initiées de façon autonome et gérées dans une dynamique *bottom-up*

(Brugelman, 1983), d'autres considèrent que l'intrapreneuriat peut également résulter d'une stratégie délibérée, souhaitée et impulsée par le management (Kuratko *et al.*, 1993). Dans cette conception<sup>4</sup>, l'organisation cherche à induire des comportements intrapreneuriaux chez ses salariés, en créant les conditions favorables à l'émergence – d'idées – d'innovations de la part des membres du personnel et/ou en mettant en place des dispositifs concrets voués à encourager et à soutenir les activités intrapreneuriales (Bouchard *et al.*, 2010). Cette distinction n'est d'ailleurs pas sans mettre en exergue le paradoxe qui prévaut autour de la notion d'intrapreneuriat, mélange à la fois d'autonomie et de liberté ainsi que de structuration et d'organisation (Thornberry, 2001 ; Birkinshaw, 2003). Antagonisme conceptuel que l'on est par ailleurs clairement susceptible de retrouver dans les faits, suivant que les organisations laissent une liberté d'action plus ou moins prononcée aux intrapreneurs ou qu'elles cadrent au contraire les initiatives de ces derniers au travers de dispositifs incitatifs et de choix structurels visant à orienter leurs dynamiques de création (Basso, 2006 ; Covin et Miles, 2007 ; Bouchard, 2009).

## II – FACTEURS INTERNES STIMULANT L'INTRAPRENEURIAT

C'est dans cette dernière perspective antagoniste que s'inscrit la suite de notre pro-

3. Notons que cette distinction entre les visions individuelle et collective de l'intrapreneuriat n'est pas nécessairement exclusive. Des retours d'expériences montrent en effet qu'une évolution temporelle a bien souvent lieu (Lisein et Degré, 2011) : si des idées d'innovations sont généralement initiées de façon individuelle par des salariés dotés d'une certaine personnalité intrapreneuriale, elles sont ensuite habituellement développées et concrétisées *via* un travail collaboratif mobilisant un réseau de personnes aux compétences complémentaires.

4. Certains auteurs proposent de plutôt privilégier les vocables de *corporate entrepreneurship* (Ireland *et al.*, 2009) et d'entrepreneuriat organisationnel (Basso et Fayolle, 2009) pour différencier cette vision de l'intrapreneuriat impulsée par le management de celle axée sur les initiatives spontanées des membres du personnel.

pos. Sans chercher ici à détailler l'ensemble des facteurs incitatifs<sup>5</sup> de l'intrapreneuriat, nous questionnons les éléments à même de créer un environnement favorable à l'émergence de comportements intrapreneuriaux chez les membres du personnel, en centrant principalement notre propos sur des variables internes aux organisations, fruits de choix structurels et de décisions managériales.

En la matière, privilégier une « culture tournée vers l'innovation » (Kuratko *et al.*, 1993) constitue sans aucun doute un des facteurs clés du développement de l'intrapreneuriat. La diffusion de valeurs<sup>6</sup> tendant à responsabiliser les salariés ainsi qu'à les encourager à faire part de leurs idées et à proposer des pistes de solutions par rapport aux problèmes qu'ils rencontrent est à ce titre reconnu comme étant un élément fondamental dans la stimulation de l'esprit intrapreneurial des membres du personnel. Tout en reconnaissant l'importance, plusieurs auteurs (Martins et Terblanche, 2003 ; McLean, 2005) soulignent toutefois la nécessité de dépasser ce seul déterminant culturel<sup>7</sup>, par essence intangible et foncièrement subjectif, arguant que c'est l'ensemble du « design organisationnel » – au sens de Allali (2005) – qui jouent un rôle clé dans l'encouragement des salariés à innover. En particulier, trois facteurs apparaissent cruciaux en la matière : un mode d'organisa-

tion du travail permettant aux intrapreneurs d'exprimer leur idées, un encadrement hiérarchique apte à soutenir le potentiel intrapreneurial du personnel et des pratiques de gestion des ressources humaines elles aussi développées en ce sens.

### **1. Un mode d'organisation du travail organique**

S'il est bien des termes qui reviennent régulièrement lorsqu'on interroge les modes d'organisation du travail les plus à même de favoriser l'intrapreneuriat, ce sont bien les notions de flexibilité et de souplesse organisationnelles ainsi que celles d'autonomie et de responsabilisation des membres du personnel. Ireland *et al.* (2006, 2009) mettent ainsi en exergue combien une structure de type « organique » (Burns et Stalker, 1961) est sans doute la forme structuro-organisationnelle la plus adaptée à l'émergence de comportements intrapreneuriaux. En opposition totale avec la logique mécaniste (Mintzberg, 1982), faite de règles et de procédures strictes à respecter, la structure organique se caractérise entre autres par un faible degré de formalisation, un processus de décision largement décentralisé, un pouvoir basé sur l'expertise plutôt que sur la position hiérarchique, une certaine flexibilité des processus ainsi qu'une libre circulation de l'information (Ireland *et al.*, 2009). L'organisation du travail décentralisée et

5. L'analyse transversale des principales études menées sur le sujet permet de regrouper les facteurs favorisant l'intrapreneuriat en trois catégories : les caractéristiques intrinsèques aux individus, les éléments liés à l'environnement externe de l'organisation, les variables internes à l'organisation. C'est sur cette dernière catégorie que nous centrons notre réflexion, renvoyant le lecteur vers les travaux dédiés pour ce qui concerne l'influence des facteurs exogènes et des caractéristiques propres aux individus.

6. Parmi ces valeurs, promouvoir le goût du challenge, encourager la recherche d'opportunités innovantes, valoriser la prise de risque et tolérer les échecs constituent autant de socles indispensables à l'engagement des membres du personnel dans des pratiques intrapreneuriales (Ireland *et al.*, 2006).

7. L'influence de la culture organisationnelle sur la stimulation des comportements intrapreneuriaux ayant déjà été validée empiriquement par de nombreuses recherches, nous n'étudions pas cet aspect dans la suite de notre réflexion.

le peu de règles à respecter au quotidien font de cet environnement « informel » un contexte favorable aux prises d'initiatives : l'autonomie dont y bénéficient les membres du personnel favorise l'émergence d'idées et l'expérimentation de solutions innovantes, à même de se traduire par la suite en innovations concrètes.

Tel est également le sens des propos de Allali (2005), qui estime que les organisations ayant un design organique sont plus enclines à innover que celles qui adoptent un design davantage mécaniste. Cette forme d'organisation souple et flexible, ainsi que le degré d'autonomie des acteurs qui y prévaut, permet aux personnalités intrapreneuriales de « libérer leur créativité » et de « faire la différence » par leur comportement entreprenant et leurs idées innovantes. Bouchard *et al.* (2010, p. 12) confirment cette tendance, arguant que « l'autonomie de l'intrapreneur est son plus puissant moyen d'action » et constitue à ce titre une dimension critique de toute velléité intrapreneuriale.

La concrétisation de projets d'innovation requiert en effet de pouvoir se distancier d'une certaine formalisation qui pourrait prévaloir en matière d'organisation du travail. Des règles strictes et des procédures rigoureuses sont reconnues comme contre-productives en matière d'innovation : elles laissent peu de place à la créativité et tendent à détourner les salariés de toute prise d'initiatives. Hayton (2005) insiste d'ailleurs à cet égard sur l'importance d'éviter les contraintes inutiles qui pourraient peser sur les membres du personnel si on entend favoriser le développement de l'intrapreneuriat. Il en va de même pour le rôle que revêt en la matière l'encadrement hiérarchique : un interventionnisme

et une volonté de contrôle trop prononcés peuvent eux aussi s'avérer contre-productifs, les salariés pouvant percevoir dans cette « autonomie relative » – ou dans cette absence d'autonomie – un manque de confiance de la part de leur management et un frein à l'expression de leurs idées innovantes.

**Hypothèse 1.** *L'autonomie des membres du personnel, caractéristique d'un mode de travail organique, favorise l'intrapreneuriat.*

## 2. Un support adapté de l'encadrement hiérarchique

Si la littérature considère qu'un management hiérarchique trop contrôleur tend généralement à inhiber les prises d'initiatives des membres du personnel, elle propose également différentes pistes permettant d'exercer un leadership de qualité, tourné vers la motivation et l'encouragement de l'esprit intrapreneurial des salariés. Birkinshaw (2003) souligne ainsi l'importance du style de gestion et du soutien de la hiérarchie dans le développement de projets innovants. Ireland *et al.* (2009) insistent à cet égard sur le rôle crucial du *top management* et des managers de proximité dans la diffusion d'un esprit pro-intrapreneurial et dans l'encouragement du personnel à se montrer innovant. Davantage que la diffusion d'une culture tournée vers l'innovation, c'est une double mission de soutien actif et de support effectif au développement de l'intrapreneuriat qui est demandé à l'encadrement hiérarchique.

Ce double rôle de support et de soutien passe notamment par l'encouragement des employés à faire part de leurs idées, à innover et à « sortir des sentiers battus » quand cela est nécessaire, mais aussi par la mise à disposition des salariés des ressources

nécessaires – financières, techniques, humaines, etc. – à la concrétisation de leurs projets innovants (Ireland *et al.*, 2009). L'encouragement de l'intrapreneuriat passe aussi par la délégation d'un certain pouvoir décisionnel aux porteurs de projets innovants, par la « mise en réseau » de bonnes idées et la stimulation de collaborations « interprojets » ainsi que par la responsabilisation des intrapreneurs par rapport aux actions qu'ils entreprennent. Ce soutien des employés dans leur démarche d'innovation repose également sur l'établissement d'une relation de confiance avec l'encadrement hiérarchique (De Zanet, 2010), *a fortiori* en PME où l'interdépendance entre individus semble plus forte.

L'autonomie et la liberté d'action données aux employés qui s'investissent dans des projets d'innovation sont toutefois à contrebalancer par une responsabilisation accrue et par l'acceptation d'un suivi des développements entrepris. Car si l'encadrement hiérarchique joue un rôle de « sponsor » des initiatives intrapreneuriales, par leur appui et leur délégation de ressources aux porteurs de projets innovants, il exerce également une double mission d'évaluation et de sélection des idées d'innovations des membres du personnel (Ren et Guo, 2011). C'est en effet au management intermédiaire d'évaluer la faisabilité des projets projetés, de cerner leur potentiel stratégique et d'appréhender leur possible contribution au développement de l'entreprise. Évaluation qui doit ensuite conduire les managers à sélectionner les projets à prioriser, sur lesquels investir les ressources nécessaires et apporter le soutien requis à leur concrétisation effective. Cette dynamique de détection des opportunités et de sélection des « projets à potentiels »

confère un rôle important à l'encadrement hiérarchique, à la fois d'appui, de soutien et de stimulation des membres du personnel créatifs, mais aussi de garant de la bonne utilisation des ressources et de responsable de la cohérence stratégique des innovations entreprises.

**Hypothèse 2.** *Un soutien adapté de l'encadrement hiérarchique – tourné vers l'encouragement et la responsabilisation des membres du personnel ainsi que vers le support aux projets à potentiels – favorise l'intrapreneuriat.*

### **3. Des politiques de gestion des ressources humaines individualisantes et stimulantes**

Enfin, au-delà des influences pressenties des modes d'organisation du travail et de l'encadrement hiérarchique, les politiques de gestion des ressources humaines mises en place semblent elles aussi jouer un rôle moteur dans la stimulation des employés à intraprendre. Le développement d'initiatives intrapreneuriales apparaît en effet largement encouragé dans les environnements où existent des dispositifs de GRH favorisant et reconnaissant la prise d'initiatives. Cette tendance est notamment mise en exergue par Ireland *et al.* (2006), qui soulignent l'importance de voir tout design organisationnel axé sur l'innovation et la créativité accompagné de pratiques de GRH elles aussi tournées en ce sens, notamment en termes de recrutement, de formation et de développement des compétences, de gestion par objectifs, d'évaluation, de création d'équipes, d'encadrement, de reconnaissances et de récompenses.

Les organisations soucieuses de voir des initiatives de type intrapreneuriales se développer en leur sein ont ainsi tout intérêt à

intégrer cette aspiration dans leur processus de recrutement/sélection : à côté des compétences que le contenu même du travail nécessite, des critères de créativité, d'autonomie, de confiance en soi, de prise d'initiatives, de flexibilité, de non-aversion au risque et de gestion de projets constituent autant de dimensions complémentaires sur base desquelles les « profils souhaités » seront recherchés et engagés (Morris et Jones, 1993). Ces « attitudes intrapreneuriales » peuvent également être travaillées par le biais de formations dédiées, notamment axées sur la responsabilisation, sur la détection d'opportunités d'innovation, sur la prise de risque ou encore sur les moyens de trouver des ressources – internes ou externes – pour le développement d'idées innovantes. À ce titre, Morris et Jones (1993) mettent en exergue le fait que des formations centrées sur l'individu, axées sur l'acquisition de nouvelles compétences et orientées vers le développement de carrière constituent une pratique susceptible de stimuler l'intrapreneuriat.

La question de la récompense des membres du personnel qui s'investissent dans la concrétisation de projets innovants fait quant à elle davantage débat. S'ils constituent une marque de reconnaissance de la part de l'organisation envers les personnes qui s'engagent pleinement dans leur travail et dans la structure qui les emploie ainsi qu'un signal explicite quant à l'opportunité de poursuivre un projet intrapreneurial (Bouchard, 2009), la nature que doit idéalement revêtir ces « incentives » apparaît plus controversée. Deux options coexis-

tent dans la littérature : les récompenses financières et les marques officielles de reconnaissances non financières, davantage symboliques, telles que des *awards*, des trophées ou des actions de médiatisation des initiatives menées à bien (Pinchot, 1985 ; Ireland *et al.*, 2006). Là où certains considèrent les récompenses financières substantielles comme un facteur de motivation pour les intrapreneurs, d'autres estiment que l'important pour ces derniers est avant tout d'exprimer leur potentiel et de « se réaliser », tout en étant reconnus pour leurs actions s'il y a lieu d'être. Si le débat n'est pas tranché, un consensus émerge toutefois sur l'importance des marques de reconnaissance, qu'elles soient financières ou non : ces récompenses – qui doivent idéalement concerner autant l'individu que le groupe, dans le but d'encourager les comportements coopératifs – sont nécessaires pour compenser la prise de risque consentie et la persistance requise pour concrétiser un projet innovant (Bouchard, 2009). Marvel *et al.* (2007) soulignent eux aussi cette importance : les récompenses donnent l'impression aux personnes valorisées de « se différencier des autres » et de pouvoir réaliser des projets qui n'auraient pas nécessairement été menés à bien sans elles. Les évolutions récentes de la littérature sur le sujet suggèrent d'ailleurs de faire de la réussite d'initiatives intrapreneuriales un élément clé de la politique d'évaluation des membres du personnel, en vue de reconnaître les mérites et les compétences des salariés ainsi que de souligner formellement les performances qui ont été atteintes<sup>8</sup>.

8. Une telle approche pourrait d'ailleurs être considérée comme un outil potentiel de rétention du personnel : les récompenses et les marques de reconnaissance s'avèrent à ce titre très importantes, voire cruciales pour fidéliser le personnel et retenir les potentiels intrapreneuriaux au sein de l'organisation.

Ces considérations ne sont pas sans faire référence au modèle individualisant proposé par Pichault et Nizet (2000). Ce modèle se centre sur la notion de compétences, lesquelles deviennent le point central des pratiques de GRH mises en place, notamment en matière de recrutement et de sélection, d'évaluation, de promotion, de rémunération et de formation. Partant en outre du principe que les salariés sont maîtres de leur développement personnel et de leur itinéraire de carrière, ce modèle fait la part belle aux techniques de management par objectifs : responsabilisés, compétents, les salariés bénéficient d'une certaine liberté pour mener à bien leurs tâches et atteindre leurs objectifs. Ils sont en outre incités à « se dépasser » à travers des politiques d'évaluation, de promotion et de rémunération qui reconnaissent leurs mérites et récompensent ceux qui s'investissent dans leur travail et dans le développement du business. Si de telles pratiques sont présentes comme un élément moteur du développement de l'intrapreneuriat, elles le sont *a priori* encore plus si les critères à la base des politiques mises en place font explicitement référence aux compétences intrapreneuriales des membres du personnel et aux investissements que ceux-ci consentent en matière de génération d'idées innovantes et de participation au développement de nouveaux produits/services. Comme le sous-entendent en effet nos propos précédents, un centrage des principales pratiques de GRH sur les compétences et les comportements attendus de « profils intrapreneuriaux » devrait contribuer à stimuler la prise d'initiatives des salariés. En d'autres termes, il nous apparaît que si une politique de GRH individualisante a sans doute un

effet positif sur la stimulation de comportements intrapreneuriaux, ses retombées ne seront pour autant effectives que si les pratiques mises en place sont empreintes et intègrent les prérequis de l'intrapreneuriat.

**Hypothèse 3.** *Des pratiques de gestion des ressources humaines individualisantes tournées vers la prise d'initiatives et la stimulation de l'innovation – notamment en termes de compétences, de formations, de responsabilisations et de reconnaissances des mérites – favorisent l'intrapreneuriat.*

### III – RECHERCHE EMPIRIQUE EN PME

Si ces différentes hypothèses sur les stimulants de la créativité intrapreneuriale ont déjà fait l'objet de plusieurs travaux de recherche en grandes entreprises – pour lesquelles des validations empiriques à grande échelle restent néanmoins encore attendues et souhaitées par la communauté scientifique –, elles restent au contraire peu étudiées en contexte de petites et moyennes entreprises (Zahra *et al.*, 2000 ; Carrier, 1994, 2002 ; Basso et Legrain, 2004). Ce manquement apparaît d'autant plus conséquent que bon nombre de PME sont considérées par beaucoup de spécialistes comme de véritables « laboratoires d'innovations », souvent à la pointe du progrès dans des domaines d'activités très spécialisés, et comme les moteurs de la croissance économique, au vu notamment du poids que les petites et moyennes entreprises pèsent dans toute économie nationale et du nombre total de salariés qu'elles emploient. En outre, au vu de leur taille limitée, de leur souplesse et de leur flexibilité organisationnelles ainsi que du besoin constant en innovations qui

---

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

---

Nous avons mené une *étude quantitative* au sein de 12 PME (3 TP et PE employant de 3 à 8 collaborateurs et 9 PME comptant de 25 à 137 employés) de secteurs d'activités contrastés et marqués par un important besoin en innovations : architecture, électronique, énergie, géotechnique, informatique et logiciels, publicité, services aux entreprises, etc.

La *collecte des données* a été réalisée *via* un questionnaire électronique envoyé aux salariés. Au total, 311 employés ont été invités à répondre à ce questionnaire. Les réponses des salariés ont été croisées *via* un questionnaire envoyé à leurs supérieurs hiérarchiques directs. Au total, 64 supérieurs hiérarchiques ont été invités à répondre à un questionnaire portant sur leurs subordonnés. Même si les données peuvent être caractérisées de déclaratives, collecter les données relatives à nos hypothèses de recherche auprès des sources permet de réduire le biais de méthode commune. Au final, après mise en correspondance des réponses des salariés et des supérieurs hiérarchiques, nous avons obtenu 128 paires subordonnées-supérieurs valides, soit un taux de réponse de 41,2 %. Les hommes et les femmes représentent respectivement 64,1 % et 35,9 % des répondants de notre échantillon final. En moyenne, les répondants sont âgés de 39,5 ans (écart type de 9,8 ans) et travaillent pour leur entreprise depuis 11 ans (écart type de 10,2 années). La majorité d'entre eux (85,2 %) travaillent à temps plein pour leur entreprise. 96,9 % des répondants bénéficient d'un CDI. Enfin, 76,6 % possèdent un diplôme de l'enseignement supérieur (universitaire ou non) et 21,1 % un diplôme de l'enseignement secondaire.

*Échelles de mesure.* Les questionnaires ont été élaborés à partir de différentes échelles de mesure complémentaires. L'intrapreneuriat ayant jusqu'à présent peu fait l'objet d'études quantitatives, nous avons appréhendé celui-ci à partir de différents indices ayant trait à la créativité des membres du personnel, à leur implication dans des projets innovants, à l'émergence d'idées innovantes au sein des entreprises étudiées et à la mise en œuvre d'innovations par les salariés, en lien avec les définitions théoriques du concept d'intrapreneuriat et de ses stimulants potentiels déjà évoqués. En particulier, le mode de travail organique a été capturé *via* l'autonomie perçue par les salariés dans leurs tâches. Nous avons utilisé pour ce faire les 3 items de la dimension « auto-détermination » de l'échelle d'habilitation psychologique de Spreitzer (1995), l'auto-détermination étant ici vue comme la perception d'un individu d'avoir le choix d'initier et de réguler des actions dans le cadre professionnel. La valorisation perçue de la créativité et de l'innovation par la hiérarchie a été mesurée *via* 6 items proposés par Farmer *et al.* (2003). Ces indicateurs ont permis de capturer dans quelle mesure les salariés considèrent que le management valorise la créativité et, de ce fait, les encourage à entreprendre des projets innovants. Les caractères individualisant et intrapreneurial des pratiques de GRH ont chacun été mesurés *via* 3 items créés à partir des classifications et des caractérisations qu'en donnent Pichault et Nizet (2000). Enfin, la créativité et l'innovation des salariés ont été mesurées auprès de leur supérieur hiérarchique *via* les 5 items proposés par Alge *et al.* (2006). Pour l'ensemble de ces variables, les répondants étaient invités à se positionner par rapport à chacune de ces affirmations à l'aide d'une échelle d'accord de type

Likert à 5 points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 5 (tout à fait d'accord). La fiabilité de notre questionnaire et de notre modèle de mesure a été vérifiée grâce à une analyse factorielle confirmatoire, comme le prévoient les pratiques usuelles en matière de recherche quantitative (voir tableau 1).

**Tableau 1** – Moyennes, déviations standard et corrélations pour les variables mesurées

| Variables  | M     | ET    | 1       | 2       | 3     | 4      | 5       | 6       | 7      | 8      |
|--|-------|-------|---------|---------|-------|--------|---------|---------|--------|--------|
| 1. Genre   | 1,36  | 0,48  |         |         |       |        |         |         |        |        |
| 2. Âge   | 39,49 | 9,77  | -0,20*  |         |       |        |         |         |        |        |
| 3. Ancienneté au sein de l'organisation  | 10,99 | 10,19 | -0,05   | 0,72*** |       |        |         |         |        |        |
| 4. Autonomie   | 3,98  | 0,75  | 0,17    | -0,03   | 0,05  | (0,89) |         |         |        |        |
| 5. Soutien hiérarchique et valorisation perçue de la créativité et de l'innovation | 3,53  | 0,82  | -0,04   | 0,01    | -0,06 | 0,27** | (0,94)  |         |        |        |
| 6. GRH individualisante  | 2,89  | 0,91  | -0,27** | 0,05    | -0,03 | 0,18*  | 0,37*** | (0,66)  |        |        |
| 7. GRH intrapreneuriale  | 2,10  | 0,76  | -0,14   | 0,00    | -0,05 | 0,16   | 0,38*** | 0,44*** | (0,73) |        |
| 8. Créativité et innovation  | 3,65  | 0,74  | -0,24** | -0,01   | -0,05 | -0,06  | 0,21*   | 0,24**  | 0,04   | (0,87) |

Note : le coefficient  $\alpha$  de Cronbach est indiqué entre parenthèses sur la diagonale.

\*  $p < 0,05$  ; \*\*  $p < 0,01$  ; \*\*\*  $p < 0,001$ .

tendent généralement à les caractériser, les PME apparaissent constituer des lieux propices à l'émergence d'initiatives intrapreneuriales. Autant d'éléments qui nous ont conduits à tester les hypothèses susmentionnées en contexte PME, afin de voir notamment si les tendances en matière d'intrapreneuriat que l'on retrouve *a priori* dans les grands groupes se vérifient aussi dans les petites et moyennes entreprises.

Les tests de nos hypothèses de recherche, menés par régression linéaire (voir les résultats tableau 1), offrent différents résultats intéressants.

Ainsi, contrairement à ce que laissait supposer notre première hypothèse, il apparaît que l'autonomie des salariés ne prédit pas de façon significative leur créativité et leur développement de projets innovants. Les résultats statistiques soutiennent par contre notre deuxième hypothèse de recherche : la perception qu'ont les salariés du soutien de leur management et de la valorisation de l'innovation par leur entreprise s'avère un prédicteur significatif de leur créativité et de l'émergence d'idées innovantes. Enfin, conformément à notre troisième hypothèse, nous avons examiné dans quelle mesure les

**Tableau 2** – Résultats de la régression linéaire hiérarchique

| Bloc                 | Variables indépendantes | Créativité |                 |
|----------------------|-------------------------|------------|-----------------|
| Bloc 1               | Entreprise              | -0,15      |                 |
|                      | Genre                   | -0,26**    |                 |
|                      | Âge                     | -0,04      |                 |
|                      | Ancienneté organisation | 0,01       |                 |
|                      | $\Delta R^2$            |            | 0,08*           |
| Bloc 2               | Entreprise              | -0,15      |                 |
|                      | Genre                   | -0,26**    |                 |
|                      | Âge                     | -0,04      |                 |
|                      | Ancienneté organisation | 0,01       |                 |
|                      | Autonomie               | -0,00      |                 |
|                      | $\Delta R^2$            |            | 0,00            |
| Bloc 3               | Entreprise              | -0,07      |                 |
|                      | Genre                   | -0,24**    |                 |
|                      | Âge                     | -0,06      |                 |
|                      | Ancienneté organisation | 0,02       |                 |
|                      | Autonomie               | -0,07      |                 |
|                      | Soutien hiérarchique    | 0,20*      |                 |
|                      | $\Delta R^2$            |            | 0,03*           |
| Bloc 4               | Entreprise              | -0,13      |                 |
|                      | Genre                   | -0,21*     |                 |
|                      | Âge                     | -0,07      |                 |
|                      | Ancienneté organisation | 0,03       |                 |
|                      | Autonomie               | -0,07      |                 |
|                      | Soutien hiérarchique    | 0,16       |                 |
|                      | GRH individualisante    | 0,22*      |                 |
| GRH intrapreneuriale | -0,15                   |            |                 |
|                      | $\Delta R^2$            |            | 0,04            |
| Bloc 5               | Entreprise              | -0,17      |                 |
|                      | Genre                   | -0,20*     |                 |
|                      | Âge                     | -0,12      |                 |
|                      | Ancienneté organisation | 0,08       |                 |
|                      | Autonomie               | 0,00       |                 |
|                      | Soutien hiérarchique    | 0,18       |                 |
|                      | GRH individualisante    | 0,26**     |                 |
|                      | GRH intrapreneuriale    | -0,18      |                 |
|                      | Effet d'interaction     | 0,33***    |                 |
|                      | $\Delta R^2$            |            | 0,09***         |
|                      | Total R <sup>2</sup>    |            | 0,18***         |
|                      |                         |            | F(9,118) = 4,17 |
|                      |                         |            | p < 0,01        |

\* p &lt; 0,05 ; \*\* p &lt; 0,01 ; \*\*\* p &lt; 0,001.

caractères individualisant et intrapreneurial des pratiques de gestion des ressources humaines interagissaient dans la prédiction de la créativité des salariés et de la mise en œuvre d'innovations. Les résultats confirment que cet effet d'interaction est significatif : nos résultats soutiennent ainsi l'idée selon laquelle l'effet des pratiques de GRH individualisantes dépend des initiatives de GRH à finalité intrapreneuriale. Les tests *post-hoc* (voir figure 1) montrent que les pratiques de GRH individualisantes n'influencent positivement la créativité et l'implication des salariés dans des projets innovants qu'en présence de pratiques de GRH spécifiquement mises en place à cette fin.

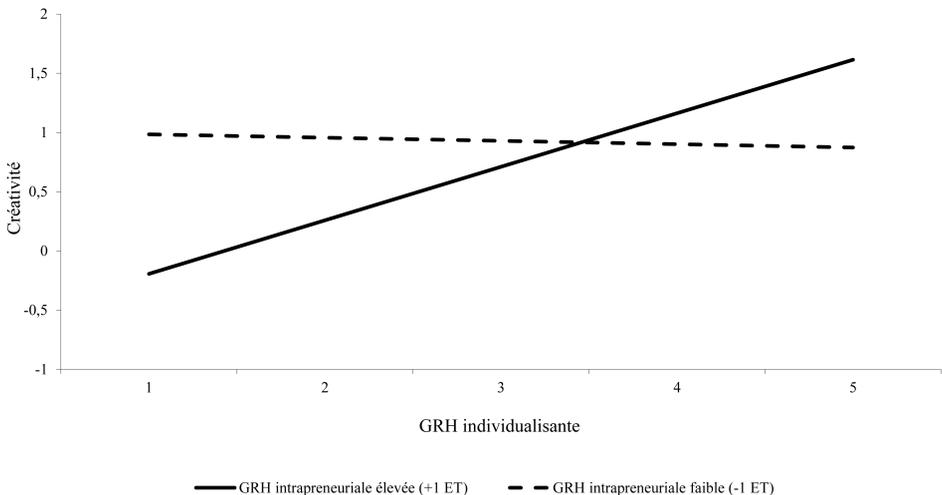
#### IV – DISCUSSION : COMMENT STIMULER L'INTRAPRENEURIAT EN PME ?

Ces différents résultats permettent de mieux cerner la réalité des facteurs de stimulation de l'intrapreneuriat en contexte PME. Il apparaît en outre que certains de ces résultats s'avèrent contre-intuitifs et viennent nuancer, voire infirmer les hypothèses que nous formulions initialement à partir de la littérature spécialisée sur le sujet.

##### 1. Une autonomie organisationnelle pas source d'intrapreneuriat en tant que telle

Ainsi, alors que plusieurs écrits récents supposent qu'une certaine autonomie et une liberté d'actions des salariés dans la

**Figure 1** – Analyse de l'effet des pratiques de GRH individualisantes sur la créativité et l'implication des salariés dans des projets innovants en fonction des pratiques de GRH intrapreneuriales



Source : graphique réalisé sur la base de la procédure décrite par Aiken L.S. et West S.G. (1991).

réalisation de leur travail sont nécessaires à l'émergence d'initiatives intrapreneuriales, nos résultats empiriques ne permettent pas de confirmer cette tendance. Ils montrent en outre que des caractéristiques organisationnelles *a priori* adaptées sont loin d'être suffisantes pour motiver la créativité des membres du personnel et stimuler le développement de projets innovants. En d'autres termes, ce n'est pas parce que les salariés sont autonomes qu'ils vont nécessairement entrer dans des logiques de travail tournées vers la recherche d'innovations et la proposition de pistes d'amélioration pour les activités de leur employeur.

Bon nombre d'entreprises l'ont d'ailleurs compris : elles mettent en place des dispositifs organisationnels pour stimuler la créativité des membres du personnel et les inviter à s'insérer dans des logiques intrapreneuriales. Parmi ceux-ci, on citera notamment l'instauration de concours à l'innovation, l'organisation de points de rencontre thématiques sur la vie de l'entreprise et les améliorations à y apporter, la mise en place de *task forces* amenées à travailler sur des projets transversaux ou encore le développement de procédures d'accompagnement des intrapreneurs par des mentors reconnus pour leurs compétences en gestion de projets et en management de l'innovation (Bouchard, 2009 ; Lisein et Degré, 2011). Si ces exemples sont principalement issus de grands groupes, ils nous semblent pouvoir être transposés relativement facilement en contexte PME, *a fortiori* dans les structures les plus souples où le besoin en innovations constitue un défi majeur. De même, le recours à des techniques de suivi constructives, orientées notamment sur la bonne utilisation des ressources organisationnelles, sur la cohérence

des initiatives entreprises, sur la sélection de projets à « haut potentiel », sur l'encouragement des membres du personnel à poursuivre leurs idées ou encore sur la mise en réseau des membres du personnel actifs dans des projets innovants avec des personnes ressources *ad hoc*, constitue une piste à explorer pour les dirigeants de PME désireux de stimuler l'intrapreneuriat, tout en structurant le développement stratégique de leur entreprise.

Sans qu'ils ne soient nécessairement contraires aux impératifs d'autonomie que tendent généralement à revendiquer les intrapreneurs dans la gestion de leurs projets innovants, ces dispositifs formels permettent de structurer les initiatives entreprises, de guider les membres du personnel dans leurs démarches d'innovation lorsque cela s'avère nécessaire et de mettre à disposition des projets les plus prometteurs les ressources nécessaires à leur concrétisation effective. Bouchard *et al.* (2010, p. 13) considèrent d'ailleurs à ce titre que « la mise en place de procédures d'évaluation et d'accompagnement formalisées constitue un signal fort en direction des intrapreneurs potentiels », notamment sur la volonté de la direction de l'entreprise d'encourager les initiatives intrapreneuriales et d'aider les membres du personnel qui s'engagent dans cette voie.

## 2. Un rôle relatif de l'encadrement hiérarchique

Sur ce point, la question de l'influence de l'encadrement hiérarchique sur l'intrapreneuriat apparaît elle aussi controversée à la lecture de nos résultats empiriques. Elle est sujette à différentes interprétations. Ainsi, une première analyse de notre hypothèse de recherche confirme l'existence d'une

influence positive de la perception qu'ont les membres du personnel du soutien effectif de leur hiérarchie sur leur créativité et leur expression d'idées innovantes. En d'autres termes, les membres du personnel qui reconnaissent être soutenus par le management dans leur créativité, dans leur génération d'idées et dans leur prise d'initiatives sont évalués comme plus créatifs et plus innovants par leur supérieur hiérarchique. Ce double résultat statistique confirme dès lors l'importance du style de gestion et du leadership managérial sur la créativité des membres du personnel et sur leur implication dans des projets innovants, dans la lignée des enseignements de la littérature spécialisée sur le double rôle de support et de soutien de l'encadrement hiérarchique au développement de l'intrapreneuriat.

À cet égard, le rôle des dirigeants de PME apparaît fondamental : il leur revient non seulement d'insuffler un « esprit intrapreneurial » au sein de leur entreprise mais aussi d'encourager et de soutenir leurs salariés dans leurs initiatives d'innovation par des comportements managériaux adéquats. La souplesse structurelle des PME et la proximité hiérarchique qui prévaut généralement dans ce type d'entreprise devraient d'ailleurs idéalement conduire les dirigeants – ou leurs collaborateurs directs quand la taille, la structure et l'activité de l'entreprise le requièrent éventuellement – à assurer eux-mêmes le suivi et le « sponsoring » des intrapreneurs prometteurs dans leurs démarches et ce, aux différentes étapes du processus d'innovation – de la détection et l'expression d'idées innovantes à leur concrétisation effective, en passant par la sélection des projets à potentiel pour l'entreprise. Ce rôle actif des dirigeants

constituerait de plus un signal fort à l'intention des salariés sur la volonté réelle de la direction de stimuler l'intrapreneuriat et de soutenir les initiatives d'innovation émanant des membres du personnel.

Ces tendances sur le rôle clé de l'encadrement hiérarchique doivent néanmoins être relativisées à la lumière des résultats plus complets que nous offre notre recherche empirique. S'ils ne remettent pas en question l'influence du style de management et du soutien de la hiérarchie sur le développement d'initiatives intrapreneuriales, nos résultats montrent toutefois que les pratiques de gestion des ressources humaines ont un effet explicatif de l'intrapreneuriat plus important que le leadership de l'encadrement hiérarchique. En d'autres termes, l'élargissement de la réflexion sur les stimulants de l'intrapreneuriat aux enjeux des pratiques de GRH (voir ci-dessous) souligne l'importance prépondérante de ces dernières : elles constituent un facteur plus puissant – ou plus direct – que le rôle de l'encadrement hiérarchique pour expliquer la créativité des membres du personnel et la mise en œuvre d'innovations par les salariés au sein des PME.

### **3. Une influence prépondérante des pratiques de GRH**

Des propos précédents ressort donc l'influence prépondérante des pratiques de gestion des ressources humaines mises en place par les PME pour expliquer les initiatives intrapreneuriales des membres du personnel. Nos résultats empiriques nous invitent toutefois à mettre cette tendance en perspective. Ainsi, nos traitements statistiques suggèrent qu'il est impossible de comprendre pleinement les effets des pratiques de GRH individualisantes – au sens

de Pichault et Nizet (2000) – sur la créativité et l'implication des salariés dans des projets innovants sans prendre en compte les initiatives RH spécifiquement mises en place pour soutenir l'intrapreneuriat. Nos résultats montrent en effet qu'en l'absence de dispositifs de GRH clairement orientés vers la stimulation et la reconnaissance des initiatives intrapreneuriales, le recours à des pratiques individualisantes n'engendre pas de retombées effectives sur l'engagement intrapreneurial des salariés. *A contrario*, les pratiques de GRH individualisantes intégrant des fondements explicitement tournés vers la stimulation de l'intrapreneuriat ont un effet positif sur la créativité des membres du personnel et le développement de projets innovants. En d'autres termes, l'effet de stimulation des pratiques de GRH individualisantes n'est pleinement vérifié que si elles se fondent sur des critères empreints des prérequis de l'intrapreneuriat et si elles s'accompagnent de décisions effectives développées dans ce sens, comme le laisse supposer notre hypothèse de recherche.

Nos résultats tendent en outre à montrer que les structures qui ne mettent pas en place des politiques de GRH individualisantes fortes tout en développant par ailleurs des initiatives générales de stimulation de l'intrapreneuriat (formations ponctuelles, concours, récompenses financières et/ou symboliques, etc.) peuvent s'exposer à des effets contre-productifs. Les PME qui recourent à de tels « artifices généraux » de stimulation de l'intrapreneuriat sans les accompagner de pratiques de GRH individualisantes tendent en effet à être moins performantes en termes de créativité et d'innovation que les PME qui ne développent aucune approche spécifique en matière de gestion des res-

sources humaines. De telles initiatives ponctuelles et déconnectées d'une politique GRH individualisante ne sont pas suffisantes pour insuffler un réel esprit intrapreneurial au sein des entreprises. Il convient par conséquent de mettre en perspective certaines préconisations avancées dans la littérature, notamment sur le bien-fondé et l'effet stimulant d'initiatives de formation et de récompenses financières : pour qu'ils soient réellement effectifs, ces dispositifs doivent s'inscrire dans une « stratégie RH » globale, construite autour des compétences et des comportements attendus de membres du personnel intrapreneuriaux, et non pas être mis en œuvre d'une façon déconnectée de toute réflexion RH systémique.

En outre, pour qu'une telle stratégie RH porte réellement ses fruits et stimule effectivement l'intrapreneuriat, il importe que les pratiques mises en place le soient d'une façon prononcée et intégrée. Être réservé dans les initiatives entreprises et/ou « faire les choses dans la demi-mesure » s'avèrent généralement un investissement peu porteur : des pratiques éparées ne permettent pas d'atteindre les retombées espérées en termes de développement de l'intrapreneuriat, voire engendrent des résultats contraires à ceux attendus. Nous ne sommes pas sans rejoindre ici l'idée de « HRM mix » que défendent Pichault et Nizet (2000) : pour qu'une politique de GRH atteigne ses objectifs, il y a lieu d'identifier des clusters de pratiques, de les penser de manière cohérente et de les mettre en œuvre de façon intégrée, sur base des effets ambitionnés. En l'occurrence ici, la politique de gestion des compétences, les pratiques de recrutement/sélection, les packages salariaux, les plans de formation, les techniques d'évaluation et autres processus

RH clés doivent être élaborés sur base des aspirations intrapreneuriales poursuivies et des attitudes intrapreneuriales recherchées. Celles-ci doivent guider les actions entreprises par les dirigeants de PME et constituer les fondements des pratiques de GRH mises en place.

## CONCLUSION

Cherchant à cerner plus en avant les éléments de contexte interne et les dispositifs structurels à même de stimuler le développement de l'intrapreneuriat au sein des petites et moyennes entreprises, notre étude empirique met en exergue plusieurs enseignements intéressants, dont certains que l'on peut considérer comme contre-intuitifs. Ainsi, si des choix organisationnels conférant une certaine autonomie et une liberté d'actions aux membres du personnel dans la réalisation de leur travail quotidien sont généralement considérés comme propices à la prise d'initiatives et à l'émergence d'innovations, nos résultats empiriques montrent que ces derniers n'ont pas en tant que tel un effet significatif sur la créativité et la mise en œuvre d'innovations par les salariés. Autonomie et liberté d'actions ne sont pas à elles seules des éléments moteurs de l'intrapreneuriat. Elles appellent au contraire la mise en place de pratiques et de techniques managériales complémentaires, réfléchies et implémentées au travers d'une approche systémique. Parmi celles-ci, le rôle de soutien, de support et d'encouragement de l'encadrement hiérarchique revêt une importance certaine dans le développement de projets intrapreneuriaux. Ce leadership managérial apparaît toutefois être d'une influence moindre que les choix posés par les dirigeants en matière

de gestion des ressources humaines. Nos résultats statistiques soulignent en effet l'influence prépondérante des pratiques de GRH mises en œuvre – notamment pour détecter, développer et stimuler les compétences créatrices des membres du personnel – sur le développement de l'intrapreneuriat au sein des PME. En la matière, notre étude met en avant l'importance d'une « stratégie RH » réfléchie, empreinte à la fois d'une logique individualisante et des prérequis de l'intrapreneuriat, notamment en termes de compétences, d'implication et de reconnaissance des mérites. L'intégration de ces deux approches, traduite dans les faits par l'incorporation de critères intrapreneuriaux dans les pratiques individualisantes mises en place, apparaît constituer une politique RH clé et pertinente pour stimuler la créativité et l'implication des membres du personnel dans le développement de projets innovants.

Ces résultats invitent par conséquent les dirigeants de PME désireux de stimuler les comportements intrapreneuriaux au sein de leur entreprise à se montrer particulièrement attentifs aux choix qu'ils posent en matière de gestion des ressources humaines. La mise en place de « simples » artifices RH tournés vers la promotion de l'intrapreneuriat est loin d'être suffisante et peut même, dans certains cas, s'avérer contre-productive. Il convient au contraire de réfléchir et de mettre en œuvre une politique GRH à essence individualisante, pensée et articulée autour des objectifs intrapreneuriaux poursuivis. Il y a sans doute des efforts à consentir par bon nombre de dirigeants de PME – *a fortiori* dans les structures où la politique RH est encore peu structurée – pour développer une telle « stratégie RH à vocation intrapreneuriale » mais cela

semble être un prérequis indispensable pour réellement stimuler les comportements intrapreneuriaux des membres du personnel. La création d'un tel « environnement favorable » à la génération d'initiatives innovantes et à l'essor de l'intrapreneuriat, s'il est développé de façon cohérente et adapté aux éléments de contexte stratégique et organisationnel propres à chaque structure, apparaît par ailleurs susceptible d'offrir un avantage complémentaire aux dirigeants de PME : celui de la fidélisation de leur personnel. À travers la mise en place de pratiques centrées sur la responsabilisation des membres du personnel, sur leur implication effective dans la vie de l'entreprise et sur la reconnaissance de leurs mérites, le développement d'une « stratégie RH à vocation intrapreneuriale » – et d'une façon plus globale l'encouragement des salariés à développer des comportements intrapre-

neuriaux – apparaît en effet être un puissant outil de rétention du personnel. Cet élément n'est certainement pas à sous-estimer par les dirigeants de PME dans un marché de l'emploi marqué par une forte « guerre des talents », dans laquelle ils se retrouvent parfois démunis par rapport aux « potentiels attractifs » des grands groupes. Avant d'être généralisées, ces conclusions appellent toutefois des recherches empiriques complémentaires, destinées notamment à mieux comprendre les interactions possibles entre le développement de l'intrapreneuriat, la participation des membres du personnel à la concrétisation de projets innovants et la fidélité des salariés à leur entreprise. Études qui nous apparaissent constituer un complément pertinent à nos réflexions et, plus généralement, aux travaux en cours sur les enjeux, les tenants et les aboutissants de l'intrapreneuriat.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Aiken L.S. et West S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Thousand Oaks, California, Sage Publications.
- Alge B.J., Ballinger G.A., Tangirala S. et Oakley J.L. (2006). “Information privacy in organizations: Empowering creative and extrarole performance”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 91, n° 1, p. 221-232.
- Allali B. (2005). « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Gestion*, vol. 29, n° 4, p. 23-30.
- Amabile T.M. et Khaire M. (2008). “Creativity and the Role of the Leader”, *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 10, p.100-109.
- Antoncic B. et Hisrich R.D. (2003). “Clarifying the intrapreneurship concept”, *Journal of small business and Enterprise development*, vol. 10, n° 1, p.7-24.
- Basso O. (2004). *L'Intrapreneuriat*, Economica, Paris.
- Basso O. (2006). « Peut-on manager les intrapreneurs ? », *Revue française de gestion*, vol. 32, n° 168/169, p. 225-242.
- Basso O. et Fayolle A. (2009). « L'entrepreneuriat organisationnel. Enjeux et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, p. 87-91.

- Basso O., Fayolle A. et Bouchard V. (2009). « L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept », *Revue française de gestion*, vol. 35, n° 195, p. 175-192.
- Basso O. et Legrain T. (2004). « La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes », *Les notes de l'Institut*, Institut de l'Entreprise.
- Birkinshaw J. (2003). "Paradox of Corporate Entrepreneurship", *Strategy and Business*, vol. 30, p. 46-58.
- Bouchard V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance : entreprendre dans l'entreprise*, Dunod, Paris.
- Bouchard V., Basso O. et Fayolle A. (2010). « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux », *Actes des 3<sup>e</sup> Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat : au-delà des discours, quelles pratiques ? »*, Caen, mars.
- Brechet J.-P., Desreumaux A. et Schieb-Bienfait N. (2009). « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 8, n° 1, p. 37-54.
- Burgelman R.A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm", *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 223-244.
- Burns T. et Stalker G.M. (1961). *The Management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- Carrier C. (1991). « Intrapreneurship et PME », *Gestion. Revue Internationale de Gestion*, vol. 16, n° 4, p. 20-27.
- Carrier C. (1994). "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study", *International Small Business Journal*, vol. 12, p. 54-61.
- Carrier C. (1996). "Intrapreneurship in SME's: an exploratory study", *Entrepreneurship, Theory and Practice*, vol. 21, n° 1, p. 5-20.
- Carrier C. (2002). "Intrapreneurship in large firms and SME's: a comparative study", *Entrepreneurship: Critical perspectives on business and management*, Krueger N. (Ed.), Routledge, London.
- Carrier C. (2008). « L'"intrapreneuriat" : émergence et développement », *Économie et Management*, n° 127, p. 19-26.
- Champagne D. et Carrier C. (2004). « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche », *Actes du 7<sup>e</sup> Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*, Montpellier, octobre.
- Covin J.G. et Miles M.P. (2007). "Strategic Use of Corporate Venturing", *Entrepreneurship : Theory and Practice*, vol. 31, n° 2, p. 183-207.
- De Zanet F. (2010). « Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 77, p. 8-21.
- Farmer S.M., Tierney P. et Kung-McIntyre K. (2003). "Employee creativity in Taiwan: An application of role identity theory", *Academy of Management Journal*, vol. 46, n° 5, p. 618-630.

- Hayton J.C. (2005). "Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research", *Human Resource Management Review*, vol. 15, n° 1, p. 21-41.
- Ireland R.D., Covin J. et Kuratko D. (2009). "Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, n° 1, p. 19-46.
- Ireland R., Kuratko D. et Morris M. (2006). "A health audit for Corporate Entrepreneurship: innovation at all level", *Journal of Business Strategy*, vol. 27, n° 1, p. 10-17.
- Kuratko D.F., Hornsby J.S., Naffziger D.W. et Montagno R.V. (1993). "Implement entrepreneurial thinking in established organizations", *SAM Advanced Management Journal*, vol. 58, n° 1, p. 28-39.
- Lisein O. et Degré J. (2011). « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : une proposition de caractérisation », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 24, n° 2, p. 7-38.
- Martins E.C. et Terblanche F. (2003). "Building organisational culture that stimulates creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, vol. 6, n° 1, p. 64-74.
- Marvel M.R., Griffin A., Hebda J. et Vojak B. (2007). "Examining the Technical Corporate Entrepreneurs' Motivation: Voices from the Field", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 31, n° 5, p. 753-768.
- McLean L. (2005). "Organizational Culture's Influence on Creativity and Innovation: A Review of the Literature and Implications for Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, vol. 7, n° 2, p. 226-246.
- Messeghem K. (2003). "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SME's", *International Small Business Journal*, vol. 21, n° 2, p. 197-212.
- Mintzberg H. (1982). *Structures et Dynamiques des Organisations*, Édition d'Organisation, Paris.
- Morris M.H. et Jones F.F. (1993). "Human resource management practices and corporate entrepreneurship: an empirical assessment from the USA", *International Journal of Human Resource Management*, vol. 4, n° 4, p. 873-896.
- Pichault F. et Nizet J. (2000). *Les pratiques de gestion des ressources humaines. Approches contingente et politique*, Édition du Seuil, Paris.
- Pinchot G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*, Harper & Row, New York.
- Ren C.R. et Guo C. (2011). "Middle Managers' Strategic Role in the Corporate Entrepreneurial Process: Attention-Based Effects", *Journal of Management*, vol. 37, n° 6, p. 1586-1610.
- Spreitzer G.M. (1995). "Psychological Empowerment in the Workplace – Dimensions, Measurement, and Validation", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 5, p. 1442-1465.
- Thornberry N. (2001). "Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?", *European Management Journal*, vol. 19, n° 5, p. 526-533.
- Zahra S.A., Neubaum D.O., Huse M. (2000). "Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems", *Journal of Management*, vol. 26, n° 5, p. 947-976.

Copyright of *Revue Française de Gestion* is the property of Lavoisier and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.