

Préface

Michel Marchesnay

Ces pages introductives ont avant tout pour objectif de situer ce travail dans la perspective des questions qui interpellent les chercheurs, tout autant que les praticiens, dans ce que l'on peut appeler la discipline de l'entrepreneuriat, en tant que paradigme de l'intrapreneuriat. L'entrepreneuriat recouvre en effet divers thèmes et champs de recherche : d'abord l'entrepreneur, en tant que, selon les courants, créateur, innovateur, organisateur, preneur de risque; ensuite, l'esprit d'entreprise, qui combine la prise de risque, la (bonne) gestion, l'innovation, la performance. Bien que tous les entrepreneurs (propriétaires-dirigeants) n'aient pas un fort esprit d'entreprise, maints projets, personnes, et institutions (privées, sociales, bénévoles, etc.) font preuve au contraire d'un esprit d'entreprise (capacité entrepreneuriale) vigoureux. Le terme *intrapreneuriat* apparaît de ce fait des plus intéressants, dans la mesure où il combine les notions d'entrepreneuriat (et sa logique d'action) et d'esprit d'entreprise (et ses pratiques) dans un milieu qui ne leur est pas *a priori* favorable, celui des bureaucraties. Il en résulte une extrême diversité des situations, qui implique une étude au cas par cas.

UN CAS EXEMPLAIRE



Un cas personnel, survenu au début des années 2000, nous permettra d'identifier la plupart des problèmes abordés dans les études de cas présentées dans cet ouvrage.

L'Université de Trois Rivières (UQTR) nous fit l'honneur de nous décerner sa médaille annuelle. Comme j'étais dans l'incapacité de me déplacer au Québec, les collègues trifluviens suggérèrent d'utiliser la vidéoconférence, pratique très habituelle chez eux. Mais, renseignements pris auprès de services de l'Université de Montpellier, force fut de constater que cet outil leur était inconnu, sauf dans un laboratoire de la faculté de médecine, qui en refusa l'accès. Fort heureusement, un ancien élève en entrepreneuriat, François Legros, avait monté à Montpellier une entreprise spécialisée

dans la vidéoconférence pour les entreprises (il fut plus tard élu président du conseil d'administration de notre institut). La cérémonie se fit donc conjointement dans ses locaux et ceux de l'UQTR. Mais cet incident eut des suites, dans la mesure où il mettait en lumière auprès des « autorités » une lacune grave, dans l'optique des relations internationales. On objecta qu'il fallait faire une demande de crédit affecté au Ministère et, « quelque temps plus tard », l'équipe de recherche ayant obtenu le très convoité label d'excellence (Labex) en entrepreneuriat, le seul délivré en France, l'équipe put s'offrir la cabine de vidéoconférence!

Cet exemple d'introduction d'une innovation au sein d'une bureaucratie publique (qui aurait pu tout aussi bien être privée) appelle plusieurs commentaires :

- L'« innovation » consiste en l'introduction d'une activité nouvelle, en émergence, qui s'inscrit dans la révolution numérique en cours. Elle est donc « dans l'air du temps », « incontournable », « fatale », émergente plutôt que délibérée.
- Elle résulte d'un événement contingent, non anticipé, susceptible d'effets secondaires en cascade. Ainsi, le recours à la vidéoconférence va élargir le champ des personnes et institutions concernées, dans le domaine académique mais aussi professionnel. Elle contribue à asseoir un réseau.
- Cette « innovation » aura donc des conséquences imprévues, déclenchant d'autres « innovations » d'importance variable, pouvant aller jusqu'à des changements, sinon de l'ordre de la rupture, du moins de l'ordre de la réorientation. Par exemple, la pédagogie en entrepreneuriat, notamment de cas, pourra associer les entrepreneurs dans leur ambiance familière (que les étudiants pourront découvrir à l'écran). Ceux-ci s'exprimeront plus spontanément que dans l'ambiance d'une salle de cours, ce qui permettra d'éviter en partie les biais cognitifs. Cette approche pourrait convenir également aux chercheurs, pour autant que le climat de l'entreprise n'ait pas d'incidence.
- Autour d'un problème apparemment simple apparaît un réseau relationnel complexe. Au sein de l'organisation bureaucratique (« dedans ») transparaissent des conflits dans l'obtention de moyens, puis dans l'accès à ceux-ci (objets de dures négociations

dans la commission scientifique, surtout dans une université pluridisciplinaire, où la taille des budgets d'investissement entre « littéraires » et « scientifiques » est incomparable).

- Bien souvent, l'impulsion, puis la solution et l'exécution émanent du « dehors » (ici, Legros, qui sera ensuite « intégré » au conseil d'administration). Dans ce cas, l'acte entrepreneurial va être internalisé et devenir intrapreneurial.
- Les observateurs reviennent en permanence sur la résistance au changement dans les organisations bureaucratiques. Dans un dessin humoristique, on voit le directeur, l'air fâché, voire courroucé, face à son subordonné, tenant un papier à la main, l'air penaud et embarrassé, et lui disant : « Alors, Dupont, il paraît que vous avez encore eu une idée? » Et le Dupont en question de répondre, tête baissée : « Désolé. » Les raisons de cette allergie sont bien connues, nous y reviendrons. Dans notre cas, nous pouvons attester des diverses réactions, qui vont de l'incompréhension à l'hostilité (« Qui va s'occuper de cette salle? » revenait en boucle). Bien entendu, les changements importants amplifient les traumatismes au sein des organisations, d'autant que les procédures sont réaménagées en retard; il est avéré que, dans les bureaucraties, on s'attache à trouver une solution à chaque problème, sans s'attarder sur les conséquences intra-organisationnelles. L'intervention extérieure se transforme alors en une imprégnation, de telle sorte que la frontière entre le dedans et le dehors devient difficilement discernable.

Bref, voilà un mini-cas à ajouter à ceux qui sont examinés dans cet ouvrage, dont la parution présente un double mérite pour l'enseignant et le chercheur en entrepreneuriat. D'abord, parce qu'il arrive à un moment crucial, celui où notre système économique et social est en train de se convertir à un modèle de réseau, dans lequel la frontière entre « le dedans » et « le dehors » des organisations est de plus en plus ténue. On verra ainsi des « innovateurs » dont on ne sait trop s'ils sont des employés permanents de l'organisation ou des intervenants extérieurs. Ensuite, l'ouvrage se fonde sur des cas – ce qui n'est certes pas nouveau (nous en avons nous-mêmes produit un certain nombre sur une trentaine d'années) – qui offrent l'intérêt de se fonder, non sur des données supposées objectives (chiffres, indices, etc.), mais sur des récits qui ne refusent pas la subjectivité des narrateurs, quitte à en faire apparaître les contradictions – et sans

qu'il soit suggéré de « solution ». Ainsi, on s'y conforme à la démarche propre au consultant, mais aussi au cadre engagé dans un processus innovant, au sein d'une organisation dont ce n'est pas toujours la vocation première.

DÉPASSER LA DOXA MANAGÉRIALE?

En effet, il est peut-être fort mais on est justifié de parler de « crise » des organisations bureaucratiques, publiques ou privées, devenues le modèle dominant après la Seconde Guerre mondiale. Ce modèle, qu'on a appelé « doxa managériale », a fonctionné tant que le système industriel a profité des inventions et innovations majeures des années 1880, dites « de rupture », jusqu'aux années 1980. Depuis, une nouvelle grappe d'innovations a remis en cause ces bureaucraties, dont le but était de multiplier les applications, afin de rentabiliser les marchés en créant des demandes de biens et services constitutifs de la « société de consommation ». Il en est résulté une propension à asseoir les performances technico-commerciales sur le socle des savoirs existants, au point où l'on a pu parler d'une aversion croissante à l'égard de l'innovation. Les consultants et les chercheurs ont donc montré que la « hiérarchie » n'encourageait guère les innovations, surtout si celles-ci remettaient en cause les procédures et les compétences existantes. Il en est résulté également une cécité devant la montée en puissance des innovations de rupture, en particulier autour des applications de la Toile, avec notamment toutes les conséquences sur les mœurs, les savoirs, les systèmes productifs.

En conclusion, la démarche managériale est selon nous l'antithèse de l'approche entrepreneuriale. Ainsi, si le manager « assure » les risques, l'entrepreneur les « assume ». Dans ces conditions, parler de « management entrepreneurial » ou de *corporate entrepreneurship* et, au total, d'intrapreneuriat, n'est-ce pas là formuler un oxymore, joindre des mots contraires, vouloir marier la carpe et le lapin, l'eau et le feu?

L'ENTREPRENEURIAT EXISTE-T-IL?

Comme on demandait au prix Nobel d'économie Ragnar Frisch comment il définissait l'économétrie, il s'en sortit par cette formule : « C'est l'ensemble des articles de la revue *Econometrica* ». Compte tenu de l'explosion des publications en intrapreneuriat, une telle réponse ne nous avancerait guère, quand bien même on s'en tiendrait à un seul des thèmes dominants – comme l'intrapreneuriat. Pour répondre à une boutade d'un

autre économiste, William Baumol (« Si nous inventons tant de mots nouveaux, c'est que ça ne coûte pas cher »), gageons qu'en gestion la floraison des néologismes peut rapporter gros – car leur contenu est souvent enrichissant, au plan tant de la logique que de la pratique. Chacun des néologismes en « -preneuriat » est donc dérivé d'*entrepreneuriat*. Lui-même dérivé du néologisme nord-américain *entrepreneurship*, il est issu du vieux mot français *entrepreneur*, lequel avait le double sens d'« entreprenant », de preneur de risque, et d'« organisateur », d'« aménageur » (*ménager* donnera le moderne *management*) : les cas d'intrapreneuriat présentés dans cet ouvrage témoignent de cette double appartenance.

Notons que le terme français *entrepreneuriat* a été officialisé tardivement, après débat (comme pour *docteur-doctorat*, *professeur-professorat*, *entrepreneur* aurait dû, ou pu, donner « entreprenorat »). On notera également, comme Jean-Baptiste Say le fit remarquer au début du XIX^e siècle, que le mot *entrepreneur* n'existe pas en anglais, ce qui ajoute au flou sémantique, sinon artistique, de l'*entrepreneurship*, conformément à une robuste tradition anglaise d'empirisme, de sorte que l'*entrepreneurship* se définit par l'ensemble des travaux en... *entrepreneurship*. On dira donc que l'*entrepreneurship*, c'est, par analogie au leadership (esprit ou capacité de commandement), à la fois l'esprit (et la capacité) d'entreprendre, dans le double sens originel, à savoir, « attaquer » un marché, et « aménager » une organisation, ce que font, entre autres, les intrapreneurs décrits dans l'ouvrage.

Cette bipolarité, voire cette ambivalence, a favorisé le développement « en rhizomes » de multiples courants, tout en consolidant la référence à un fonds commun de problématiques, que nous suggérons d'analyser sous forme de triades.

La triade classique « risque, incertitude, profit » relie trois logiques et pratiques d'actions entrepreneuriales, à savoir :

- l'investissement initial, d'un capital entendu au sens large (personnel, financier, social) risqué;
- le projet innovant, impliquant une démarche organisée d'engagement et de mobilisation de ressources capacitaires;
- l'espoir que l'offre innovante, créatrice d'une incertitude de marché, va générer une quasi-rente, devant rémunérer le « capital » (personnel, financier, social) investi.

Plus ces trois éléments sont prégnants dans un projet, plus celui-ci peut être déclaré « entrepreneurial ». Ainsi, une action doit être évaluée en termes de risque personnel, de capacité visionnaire (au sens de Filion) du projet, de caractère innovant (dans sa nature comme dans les effets escomptés) et, enfin, de rendement (attendu et effectif, voire affectif) du capital investi tant au niveau personnel qu'organisationnel. On doit alors s'interroger sur le rôle imparti à chacun de ces trois pôles dans les différents types d'entrepreneuriat. Ainsi, chaque cas d'intrapreneuriat décrit dans l'ouvrage révèle des types, des degrés et des durées d'engagement variables.

L'ENTREPRENEUR, UN ÊTRE SINGULIER

En tout état de cause, l'entrepreneur est le héros de la pièce¹. Après bien d'autres, on distinguera trois niveaux chez chaque individu : ce qu'il est (son individualité, étudiée à l'école dite « des traits entrepreneuriaux »); ce qu'il a (le « capital », notamment l'expérience acquise, étudiée dans les écoles dites « des pratiques » et « des capacités » entrepreneuriales); ce qu'il représente, à savoir quelle place, quelle opinion, quelle image lui offre la société – en un mot sa personnalité. La figure de l'entrepreneur se compose ainsi d'une face *homo faber (mercator)* et d'une face *homo socius*. Comme le soulignent à l'envi les histoires personnelles servant ici de cas, ces faces sont indissolublement liées. Dès lors qu'on considère l'entrepreneur comme le pivot essentiel, il faut évoquer un *homo totus*, et retenir toutes les facettes de son histoire.

Les récits de vie tournent en définitive autour de trois pôles, à savoir d'abord des valeurs qui soutiennent les buts et les actions de l'entrepreneur, ensuite les bases de légitimité sociale (reconnaissance, intégration, ascension, etc.) et, enfin, le degré d'adhésion à ses propres valeurs des partenaires de l'organisation, mais aussi de l'entourage (famille, communauté, voisinage, professionnels, etc.), ce que l'on appelle les « parties prenantes » (à préciser dans chaque cas).

Les (fortes) personnalités qui sont décrites dans l'ouvrage confirment le postulat de solipsisme, position philosophique selon laquelle il n'y aurait de vérité que chez le sujet lui-même. Sachant qu'aucun individu ne ressemble à un autre, chacun ayant sa propre idiosyncrasie, les récits sous forme déclarative doivent être pris comme une représentation, consciente

¹ Des récits contenant, bien souvent, des péripéties entre le mélodrame et le conte (compte?) de fées...

ou non, et pas comme une présentation, supposée objective/positive et fondée sur des faits (d'ailleurs triés, consciemment ou non). Au demeurant, il en va de même du lecteur (ou de l'exposant), chacun ayant sa propre perception, elle-même évolutive, en fonction du degré d'expérience, puis d'expertise, mais aussi de ses propres représentations cognitives, conscientes ou non. Les énoncés déclaratifs (d'ailleurs réécrits, « digérés ») sont souvent révélateurs de ce qui est caché, omis. Chaque individu – y compris l'auteur – se trouvant, en quelque sorte, en « représentation ».

LES CAS, ENTRE LOGIQUE ET PRATIQUE DE L'ACTION ENTREPRENEURIALE

Pour des raisons de gestion « rationnelle », le temps managérial est postulé comme neutre, comme le montrent les techniques d'actualisation, mais aussi, à sa manière, la direction par objectifs, ou la démarche stratégique, dite « quasi analytique », d'Ansoff. La temporalité entrepreneuriale mêle de façon fusionnelle un passé, un présent et un futur, condensés. Le relativisme dans la logique comme dans la pratique des actions, ainsi que le pluralisme des critères de décision et de représentation posent la question des stratégies dites « délibérées », en particulier des plans d'affaires. Les cas présentés ici illustrent parfaitement cette imprégnation du temps et cette imprévisibilité. Elles sont génératrices de discours rétrospectifs rationalisés, sous forme de « blocs de durée »... alors que l'entrepreneur doit arrêter dans l'instant ses décisions, sous forme d'actions émergentes, justifiées par le recours à un « panier de critères ».

Ce qui peut apparaître comme une limite de la méthode des cas en confirme, bien au contraire, la portée pragmatique telle qu'elle a été énoncée dès 1865 à la Harvard Law School. L'étude de cas ne doit pas donner « LA solution » (piège dans lequel tombent fréquemment les étudiants français) mais tenter, à travers un « accouchement » socratique (la maïeutique), de poser les « bonnes » questions puis à en évaluer les conséquences potentielles sur le système de gestion.

Les cas présentés dans cet ouvrage entrent bien dans cette problématique. Leur lecture révèle que les initiatives entrepreneuriales au sein de bureaucraties remettent en cause l'*imperium* de la rationalité procédurale, lequel suppose un temps lisse et neutre. Ces initiatives ont largement pour objectif de réintroduire, sinon l'indécidabilité quant aux événements futurs, par essence contingents, du moins la flexibilité (abandon au moindre coût), l'adaptabilité (changement plus ou moins marginal), la créativité (changement plus ou moins novateur).

L'INTRAPRENEURIAT, ENTRE DEDANS ET DEHORS

La triade spatiale pose la question, d'une importance croissante, du dedans-dehors et de l'entre-deux. Alors que la petite entreprise (hypofirme) baigne dans un environnement de proximité, que la grande entreprise managériale se veut « un îlot de coordination consciente dans un océan de coordination inconsciente », l'entreprise de la nouvelle génération fonctionne de plus en plus en réseau. On peut alors parler d'un mélange de choix organisationnels, depuis la sortie de champs concurrentiels, l'externalisation, jusqu'à l'internalisation d'activités nouvelles ou préexistantes. De surcroît, les pratiques d'internalisation peuvent être mouvantes et transitoires. En d'autres termes, plus que jamais, les frontières organisationnelles gagnent en complexité. Cela concerne aussi bien les hyperfirmes managériales que les hypofirmes entrepreneuriales.

Dans un ouvrage paru en 1985 (*Entrepreneurship*, publié sous le titre « Les Entrepreneurs » chez Hachette), Peter Drucker (surnommé « le pape du management ») aborde la question du développement, mais dénonce les freins à l'esprit d'entreprise dans les grandes firmes américaines. Celles-ci s'étaient, comme l'explique l'historien Alfred Chandler, converties durant la Seconde Guerre mondiale aux préceptes du management, comme on les prônait à après-guerre à la Harvard Business School (*staff and line, strategic business units, management by objectives*, etc.).

Peter Drucker n'a cessé, à la suite de la crise industrielle de 1975, de dénoncer la propension de ces « hyperfirmes » à vivre de leur rente (de position dominante ou de différenciation) plutôt qu'à innover et anticiper de futurs besoins et technologies. Or, dans les années 1930, un professeur de Harvard en droit et économie, Ronald H. Coase (nobélisé un demi-siècle plus tard pour son article fondateur) avait justifié la supériorité de la grande firme managériale par le fait qu'elle évitait les coûts entraînés par des transactions avec des entreprises extérieures en intégrant ces opérations dans sa propre organisation. Mais – et nous arrivons à l'intrapreneuriat – Drucker montrait que ces « économies de transactions externes » étaient désormais remplacées par des « déséconomies de transactions internes », dues pour l'essentiel à la pesanteur bureaucratique (le *slack* de l'organisation) dénoncée notamment par Herbert Simon (nobélisé en 1978) suite à sa thèse (1943) consacrée aux administrations, publiques comme privées.

En particulier – les grands groupes le vivent quotidiennement –, les potentialités d'innovation et, plus largement, la créativité et le changement sont annihilés pour plusieurs raisons, telles que : remise en cause des échelons hiérarchiques immédiats, non prise en compte dans le plan stratégique concocté au sommet ou dans des centres d'activités stratégiques (SBU), donc absence de budget et de postes, etc. En revanche, Peter Drucker soulignait tous les avantages inhérents à la petite taille : davantage de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité.

En conséquence se sont développées les pratiques d'externalisation d'activités jugées soit non essentielles (et moins coûteuses à l'extérieur), soit au contraire stratégiques, car nécessitant des compétences et des capacités particulières (idiosyncrasiques). On a alors parlé d'« extrapreneuriat » pour dénommer globalement ces opérations (*outsourcing*, ou *essai-mage*).

Ces opérations sont en réalité assez complexes, car liées à des mobiles divers : par exemple, inciter des salariés à créer leur propre « petite affaire » hors du champ stratégique. Ainsi, à Montpellier, des « *IBMers* » débauchés rachèteront une pharmacie, un bureau de tabac ou un vignoble, et d'autres deviendront de simples sous-traitants, voire des fournisseurs, d'IBM (avant, pour certains, d'obtenir en justice le statut de salarié de fait d'IBM). Enfin, les cadres les plus orientés vers l'innovation de produits ou de procédés en informatique ou en logistique furent incités à créer leur propre entreprise innovante, quitte à être accueillis dans une pépinière, soit un centre d'affaire pour l'innovation (de *Business Innovation Center*) sans pour autant entretenir par la suite des relations privilégiées avec IBM France. Ainsi se dessinent quatre cas de figure dominants, dans l'extrapreneuriat, sachant que les « vrais » extrapreneurs seraient ceux qui conservent des liens entrepreneuriaux forts avec l'entreprise mère.

Toutefois – et notamment en ce qui concerne les activités idiosyncrasiques, qui exigent des capacités d'innovation (flexibilité, adaptation, créativité) importantes –, les entreprises managériales se sont heurtées au « péché originel » des coûts de transaction externe. Les extrapreneurs ont pu adopter des pratiques opportunistes, en jouant de leurs compétences, « rares » et non imitables, exigeant des connaissances et des actifs spécifiques, et en se tournant au besoin vers d'autres partenaires susceptibles de devenir des concurrents potentiels.

Il s'en est suivi un retour dans l'organisation, à charge de lui insuffler un esprit entrepreneurial. Les cas présentés dans ce livre offrent une image particulièrement éclairante des modalités et circonstances de ces pratiques, dès lors qu'elles concernent des organisations dominées par les décisions fortement programmées et la rationalité procédurale. S'il nous semble que les pratiques d'intrapreneuriat recèlent davantage d'opportunités dans les PME, comme l'a montré Camille Carrier (professeure à l'UQTR) dans de nombreuses publications, la question essentielle reste de savoir dans quelle mesure, et pour autant qu'on accepte une analogie biologique, la « greffe » peut prendre au sein des organisations fondées sur la culture de la fixation d'objectifs au sommet de la hiérarchie.

VERS UNE ÉCONOMIE DE RÉSEAUX?

Certes, Sénèque nous dit qu'il n'est point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va. Mais il est facile de lui retourner l'aphorisme, en observant tous les événements, imprévisibles aux yeux des mortels, qui ont empêché Ulysse d'atteindre son objectif (arriver à bon port dans son île). Dans ce nouveau siècle, les données évoluent à très grande vitesse – ne serait-ce que l'écart croissant entre les deux extrêmes, entre les nano et giga dimensions. Au milieu, y compris en géopolitique, se tisse une multitude de réseaux, moins fondés sur l'hypercompétition que sur des stratégies complexes mixant les alliances et les conflits locaux, ce qu'on appelle la *coopétition*. Celle-ci génère des multitudes de microfirmes, et sans doute de « microformes », auxquelles sont dévolues les tâches entrepreneuriales d'innovation, d'adaptation et de standardisation des produits et méthodes. On observe ainsi un système neuronal dans lequel, au gré des innovations technologiques, en particulier autour de l'électronique et du Net, prolifèrent des firmes – synapses – à fort potentiel entrepreneurial.

Ainsi la question de l'intrapreneuriat nous semble devoir être repensée au regard des nouvelles stratégies de réseaux. Au demeurant, les récits des intrapreneurs révèlent un fort nomadisme chez la plupart, qui les conduit à développer leur propre réseau et à innover eux-mêmes dans leurs propres activités et compétences. En d'autres termes, il va nous falloir inventer un « nouveau néologisme »! Heureusement, il paraît que ça ne coûte pas cher...

*Michel Marchesnay
Montpellier, 28 octobre 2015*

Michel Marchesnay

Michel Marchesnay est professeur émérite de l'Université de Montpellier. Auteur ou coauteur de quelque 450 publications et documents de travail, dont 35 ouvrages écrits seul ou en collaboration, il a abordé divers domaines de la gestion (théorie de la firme, méso-analyse, management stratégique, PME, hypofirme, entrepreneuriat, etc.), de l'épistémologie (pragmatisme) et des questions de société (hypermodernité). Fondateur de l'Erfi (Montpellier) et cofondateur de l'Adefi, il a présidé l'AIMS et l'AIREPME. Médaille de l'Université du Québec, un prix bisannuel Julien-Marchesnay honore un chercheur confirmé dans le domaine de l'entrepreneuriat.

Préambule et introduction

Les statistiques sont controversées, mais il est généralement estimé que plus de 250 000 nouveaux produits sont lancés sur les marchés chaque année. Le taux de réussite demeure toutefois, année après année, de moins de 10 % (Forbes), ce qui ajoute néanmoins autour de 20 000 nouveaux produits sur le marché, année après année. D'autre part, le nombre des diplômés universitaires qui arrivent sur le marché du travail chaque année dépasse les cinq millions, un nombre sept fois plus élevé qu'il y a quinze ans. Quel est le lien entre ces deux constatations?

Le lien est simple : les diplômés qui veulent faire leur place sur le marché du travail ont avantage à avoir appris à être innovants. Le marché du travail devient plus compétitif. D'une part, de plus en plus de diplômés créent une entreprise dès leur sortie des études. D'autre part, les organisations recherchent de plus en plus des gens créatifs qui peuvent y créer de nouveaux produits et services, y apporter de nouvelles façons de faire.

Ces gens qui innover aident les organisations à se transformer et à se réinventer. On appelle ces gens des « intrapreneurs ». D'ailleurs, le nombre des grandes entreprises qui mentionnent explicitement des critères d'innovation, de créativité et d'intrapreneuriat dans leurs communications relatives au recrutement universitaire augmente chaque année depuis au moins une décennie, et en particulier aux États-Unis au cours des derniers cinq ans. Plusieurs étudiants deviendront des extrapreneurs : des intrapreneurs qui continueront à faire à leur propre compte, comme entrepreneurs, ce qu'ils auront appris à faire comme intrapreneurs au sein d'une entreprise.

La contribution des petites et moyennes entreprises (PME) à l'innovation et à la génération de nouveaux produits de même qu'au PIB de leur pays respectif est en augmentation constante. La proportion du nombre de diplômés qui intègrent le marché du travail en allant travailler dans des

PME augmente aussi chaque année. Et là, on attend d'eux qu'ils se comportent de façon innovante. D'ailleurs, les PME émergentes exercent partout une pression accrue sur les entreprises plus grosses afin que celles-ci améliorent ou renouvellent leurs gammes de produits sur les marchés.

La proportion de cadres et de managers dans les grandes corporations diminue, car les salariés qu'ils ont à encadrer sont de plus en plus des diplômés capables d'évoluer avec un niveau d'autonomie élevé. De toute façon, on attend de ces dirigeants qu'ils soutiennent leurs collaborateurs pour que ceux-ci innovent davantage. Leur travail inclut donc moins de supervision, et davantage de coordination et de stimulation créative de l'innovation afin d'encourager les comportements intrapreneuriaux.

POURQUOI CE LIVRE?

Dans un tel contexte, l'intérêt tant des étudiants que des diplômés déjà en entreprise pour la créativité, la nouveauté, le renouvellement, la transformation et même la réinvention des organisations augmente sans cesse. Le nombre de cours optionnels offerts sur ces sujets ne cesse aussi d'augmenter dans les écoles de commerce. Ce livre se situe dans le prolongement de réflexions partagées sur ces sujets dans le cadre de divers cours depuis déjà une dizaine d'années ainsi que dans plusieurs publications dont certaines ont proposé du matériel pédagogique et des études de cas (Filion, 2007, 2012, 2013). Mais aucune publication n'a abordé jusqu'à ce jour le sujet de façon à la fois aussi pratique et aussi conceptuelle en présentant une diversité d'études de cas suivies d'une synthèse de l'état des connaissances sur l'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel.

POURQUOI PRÉSENTER DES PRATIQUES AVANT LES CONCEPTS?

Nous avons jugé important d'aborder le sujet à partir d'études de cas, car elles offrent un référent riche et puissant pour comprendre la logique dans l'évolution des comportements qui conduisent à l'exercice d'activités innovantes, ainsi que ses dimensions multiples et sa gradation. Les études de cas présentées dans la première partie de ce livre ont été conçues pour introduire le sujet à la fois dans sa complexité et dans son ensemble. Comme pour l'entrepreneuriat, l'intrapreneuriat est devenu pour certains un métier qui vient se superposer au métier de base des gens qui le pratiquent. Cependant, même si l'activité intrapreneuriale va augmentant partout dans les organisations, en particulier celles qui se démarquent, elle

demeure encore pour la majorité des gens qui la pratiquent une activité épisodique. Au cours de la prochaine décennie, elle deviendra au contraire une activité majeure dans la majorité des organisations.

Nous avons appris par expérience que nos étudiants préfèrent débiter par des études de cas et découvrir par eux-mêmes les tenants et les aboutissants de l'intrapreneuriat avant d'en aborder les concepts, qu'on est plus motivé à aborder les concepts une fois qu'on a acquis un minimum de référents sur ce que c'est, sur ce que le domaine concerné implique.

Ce livre offre une progression, destinée en particulier aux néophytes. Le lecteur pourra d'abord se familiariser avec la notion d'activité innovante en s'immergeant dans les fascinantes histoires d'intrapreneurs examinées dans la première partie du livre. Le lecteur qui le voudra pourra aborder la deuxième partie pour y réfléchir sur certains éléments plus conceptuels du domaine de l'intrapreneuriat. Il aura alors des référents auxquels s'en remettre pour sa compréhension. Le lecteur pourra tout aussi bien faire l'inverse et aborder dans un premier temps la deuxième partie.

Les études de cas présentées dans la première partie ont été sélectionnées parmi de nombreux cas d'intrapreneurs étudiés tant pour la portée de leur exemple que pour leur diversité et leur universalité; leurs sujets ont été exposés à des expériences dans divers contextes, pays (surtout en Europe et en Amérique) et organisations. Le lecteur sera amené à réfléchir et à approfondir sa compréhension de la pratique intrapreneuriale à partir de modèles bigarrés.

La deuxième partie du livre aborde les écrits de recherche, ce que les chercheurs ont dégagé et appris de l'étude d'intrapreneurs. Le lecteur remarquera que l'intrapreneuriat est un domaine pré-paradigmatique regroupant un certain nombre de concepts intéressants, mais ne faisant pas encore l'objet d'une théorie d'ensemble intégrée. Ainsi, le domaine est prometteur tant en ce que ses pratiques répondent à un besoin accru des organisations que pour les constructions théorisantes déjà suggérées et à venir. Le lecteur sera à même de dégager des pistes de réflexion; nous en suggérons aussi.

Il convient cependant de mentionner qu'un des auteurs, pionnier du domaine de l'entrepreneuriat et l'un des plus cités, Joseph A. Schumpeter, dans tous ses écrits, réfère tant à l'intrapreneur qu'à l'entrepreneur. Le terme *intrapreneur* est apparu dans la littérature au cours des

années 1970-1980. Avant cette date, plusieurs des auteurs en entrepre-
neuriat incluait les intrapreneurs lorsqu'ils référaient à l'entrepreneur. En
fait, l'essentiel des écrits de Schumpeter présente l'entrepreneur, non seu-
lement comme un créateur d'entreprise, mais comme un agent qui vient
dynamiser les organisations en y apportant des innovations.

L'introduction et la conclusion de chacune des deux parties se veulent
brèves. Les auteurs y partagent leurs réflexions sur l'essentiel de ce qu'ils
ont appris non seulement à la lecture des travaux et à la suite d'échanges
avec les étudiants de maîtrise et de doctorat, mais sur ce qu'ils retiennent
des dizaines d'entrevues menées dans le cadre de recherches sur les
intrapreneurs au cours des dernières décennies.