

La version anglaise de ce texte a été publiée dans : Tan Wee Liang (Ed.) (2002) The Dynamics of Entrepreneurship – Growth and Strategy. Prentice Hall. Singapore : p. 158-178.

This working paper is also available in English. See working paper no 1999-04 : *From Employees to Intrepreneurs*

D'employés à intrapreneurs

par
Louis Jacques **FILION**

Cahier de recherche no. 1999-03
Mars 1999

ISSN : 0840-853X

*Copyright © 1999. École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal.
Tous droits réservés pour tous pays. Toute traduction ou toute reproduction sous quelque forme que ce soit est interdite.*

Les textes publiés dans la série des cahiers de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.

D'employés à intrapreneurs

Résumé

Ce texte comporte deux parties. La première suggère un cadre de pensée visionnante pour soutenir la pratique intrapreneuriale dans les organisations. La seconde suggère quelques pratiques de gestion pour favoriser l'intrapreneuriat dans les organisations.

Tandis que l'agir entrepreneurial est visionnaire, l'agir intrapreneurial est visionneur. Il peut être récupéré et même encouragé par le dirigeant visionnaire. Cela permettra à sa vision centrale soit de mieux cheminer, soit de s'élargir. L'auteur suggère que l'introduction du visionnisme permettra à l'organisation de développer une culture où l'on s'engage, où l'on chemine et par là où l'on fait progresser l'organisation. Une démarche est proposée pour opérer dans un cadre visionneur. En somme, le fait de visionner offre un cadre pour devenir plus intrapreneurial, plus innovateur.

Les pratiques de gestion proposées pour soutenir l'intrapreneuriat consistent d'abord à intégrer des critères de sélection intrapreneuriaux pour l'embauche du personnel. Il est suggéré d'établir un contrat psychologique où des attentes de comportements intrapreneuriaux sont clairement exprimées envers les employés, nouveaux et anciens. Quelques outils sont suggérés, tels celui de la boîte à suggestions, la mise en place de clubs d'intrapreneurs, des pratiques d'essaimage ainsi que des périodes de récupération où aucun changement n'est mis en place. Il est aussi suggéré que l'évaluation du personnel comporte des critères de comportement intrapreneuriaux.

La transformation d'une entreprise en une communauté d'intrapreneurs est-elle possible? Quelles sont les pistes pour y arriver? Si les employés adoptent des comportements intrapreneuriaux, resteront-ils dans l'entreprise ou n'auront-ils pas tendance à se lancer à leur compte et à créer leur propre entreprise? Existe-t-il des modèles de comportements intrapreneuriaux? Quelles sont les pratiques de gestion requises pour mettre en place une culture et des pratiques intrapreneuriales? Voici l'essentiel de ce que nous abordons dans ce document. Nous abordons le sujet en deux temps. Nous suggérons d'abord un modèle de pratique intrapreneuriale dégagé de l'étude d'organisations où se sont manifestés des intrapreneurs. Puis, nous suggérons quelques pratiques de gestion pour favoriser l'intrapreneuriat dans une organisation.

Avant de présenter le sujet proprement dit, voyons d'abord ce que nous entendons par les termes clefs utilisés dans ce texte. Les définitions de deux premiers termes clefs, celui d'entrepreneur et d'entrepreneuriat sont tirées des écrits d'un des maîtres à penser du champ de l'entrepreneuriat, Raymond W. Y. Kao. L'entrepreneur est défini comme "une personne qui entreprend un processus de création de richesse et de valeur ajoutée, par l'incubation d'idées, l'assemblage de ressources et le passage à l'action" (Kao, 1995). L'entrepreneuriat est défini comme "le processus d'accomplir quelque chose de nouveau (création) et quelque chose de différent (innovation) dans le but de créer de la richesse pour la personne et une valeur ajoutée pour la société" (Kao, 1995). L'intrapreneur est défini comme une personne qui joue un rôle entrepreneurial dans les organisations.

Dans la première partie du texte, nous proposons des modèles intrapreneuriaux dégagés de l'étude d'une trentaine d'organisations privées et publiques renommées pour leur comportement intrapreneurial. Dans la deuxième partie, nous suggérons des pratiques intrapreneuriales.

Pratique intrapreneuriale et modèles visionneurs

Dans la foulée de nos recherches sur les entrepreneurs (Filion, 1989; 1991) nous nous sommes aussi intéressés aux pratiques intrapreneuriales dans les organisations (Filion, 1990 a et b). Notre but consistait à dégager des modèles permettant d'articuler des approches intrapreneuriales pour dynamiser les organisations. Nous présentons certains de ces modèles dans les pages qui suivent.

L'importance des visions

L'étude d'entrepreneurs et d'intrapreneurs nous a permis de voir qu'une des caractéristiques communes aux deux groupes est le développement de fils conducteurs, de visions de ce qu'on veut réaliser. Entrepreneurs et intrapreneurs semblent tous évoluer de la conception à la réalisation de projets, qui prennent la forme de visions à rendre opérationnelles. Ce processus semble continu. Il s'insère dans une suite d'actions s'apparentant à la mise en place d'un ensemble d'éléments qui finissent par constituer un canevas, une toile. On pourrait même l'associer à la mise en place d'une toile d'araignée qui se situerait dans un processus sans fin. On progresserait sur un canevas qui pourrait finir par présenter des formes gigantesques ou qui continuerait à évoluer indéfiniment dans une direction donnée.

En fait, l'élaboration et la mise en place de visions nous apparaissent comme les principaux traits distinctifs de l'agir entrepreneurial et intrapreneurial. On conçoit difficilement un agir innovateur qui n'ait été précédé de réflexions, de mouvements d'intériorisation qui ont amené l'acteur concerné à imaginer, à visionner dans une direction donnée. Pour arriver à faire différent, celui-ci a d'abord dû identifier ce qu'il voulait faire et le visualiser; puis identifier le meilleur cadre où situer son innovation pour la rendre opérationnelle. Enfin, il a dû avoir l'énergie et la volonté pour mettre le processus en marche.

Heikki a cheminé pendant des années, lisant et voyageant, s'interrogeant et réfléchissant à ce qu'il pouvait faire pour stimuler le développement dans son pays. C'est à partir de son travail au Département de la planification de l'Université de la capitale que ce diplômé en philosophie visionna le rôle que pourrait jouer un Centre de recherche et de formation relié à l'Université. Il en proposa la formation puis en assumait la direction. Il lui fallut près de cinq ans de travail intensif pour en faire un des moteurs du développement de son pays. Le Centre s'est illustré en particulier par le recyclage de travailleurs en entrepreneurs et par une contribution significative dans plusieurs pays en voie de développement.

Le cheminement de cet intrapreneur révèle deux étapes bien distinctes: les années d'incubation puis d'élaboration de la vision et les années de réalisation. Les premières ont comporté beaucoup de lectures et de réflexions, les autres bien du travail de mise en place. Ces deux étapes apparaissent chez la plupart des entrepreneurs qui ont réussi. En somme, on peut distinguer un grand engagement, caractérisé par beaucoup de réflexions, puis arrive la période de mise en forme d'idées s'articulant autour d'un axe central qui constitue une vision. On passe ensuite à la mise en place. Certaines entreprises encouragent ce phénomène en faisant alterner leurs gestionnaires entre des fonctions hiérarchiques et des fonctions conseil.

Plus on étudie ce qui est identifié comme entrepreneurial et intrapreneurial, plus il est difficile de le percevoir sans éléments de transcendance, sans fils conducteurs qui mènent d'une action, d'un projet à l'autre. Le plus souvent, ce n'est pas chacune de ces actions qui apparaît innovatrice, qui apparaît apporter quelque chose de nouveau et de différent, mais plutôt le fil conducteur, unificateur, derrière l'ensemble de ces actions qui s'insèrent dans un processus où la vision sert de canevas intégrateur. Là se situe le plus souvent l'originalité, la nouveauté.

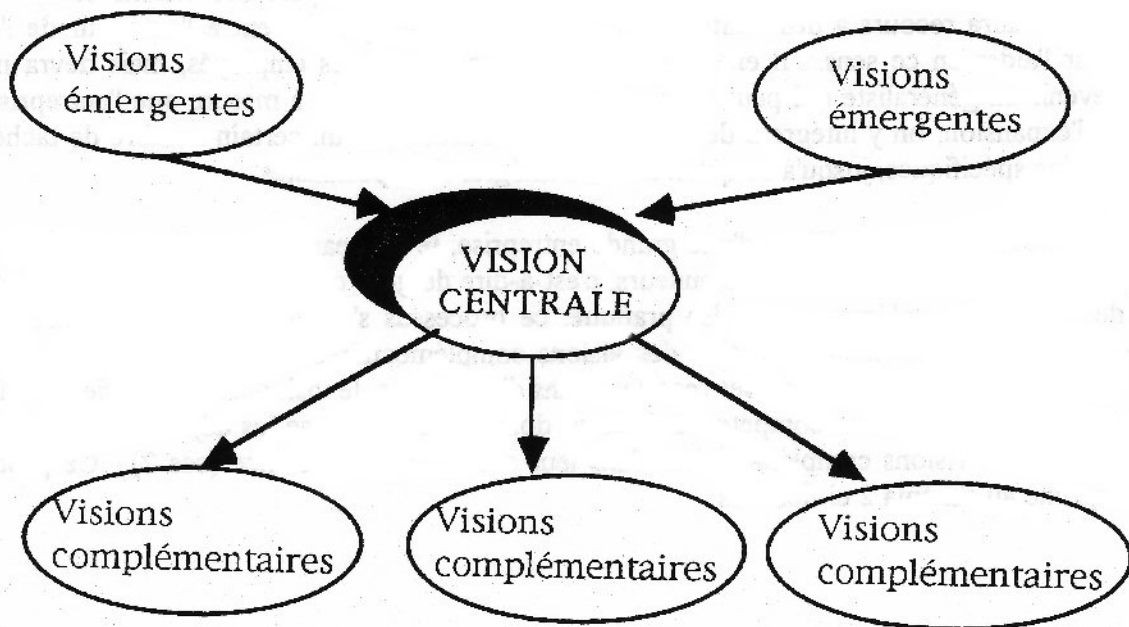
Même si les actions posées semblent banales ou répéter du déjà fait, leur agencement en séquences nouvelles à partir de points d'ancrage différents engendrera un canevas nouveau. C'est ce qui identifie l'innovation. Ceci nous amène à dire que l'élaboration d'une vision précède habituellement l'innovation, la rend possible, voire la facilite. Ce fil conducteur se comprend bien lorsqu'on identifie l'agir entrepreneurial et intrapreneurial comme une suite de visions qui émergent, cheminent, se modifient et finissent par se réaliser, même si ce n'est pas toujours de la façon qu'elles avaient été conçues au départ.

Vision et visions

On peut identifier trois grandes catégories de visions: émergentes, centrale et complémentaires (Filion, 1989; 1991). Une vision centrale se développera à partir de visions émergentes, alors que sa réalisation et son cheminement seront reliés à la mise en place de visions complémentaires. Par exemple, un entrepreneur vivra diverses expériences, occupera souvent

quelques emplois différents avant de lancer une entreprise autour d'un produit, d'un service donné. Au cours de ces années, il fera cheminer un certain nombre de visions émergentes, des idées de produits, de services jusqu'à ce qu'il trouve l'idée, la vision émergente qu'il développera et qui deviendra sa vision centrale. Une fois cette vision centrale en marche, il faudra mettre en place toute une série de visions complémentaires, c'est-à-dire poser une série d'actions concrètes qui vont rendre la réalisation de la vision centrale possible. Ces visions complémentaires portent essentiellement sur des activités de gestion, telles que le marketing, la finance, la gestion des opérations, les systèmes d'information, les ressources humaines, etc, ou sur tout autre secteur d'activité de l'organisation. Cette relation entre la vision et les visions est exprimée ci-dessous au schéma 1.

SCHEMA 1
VISION ET VISIONS



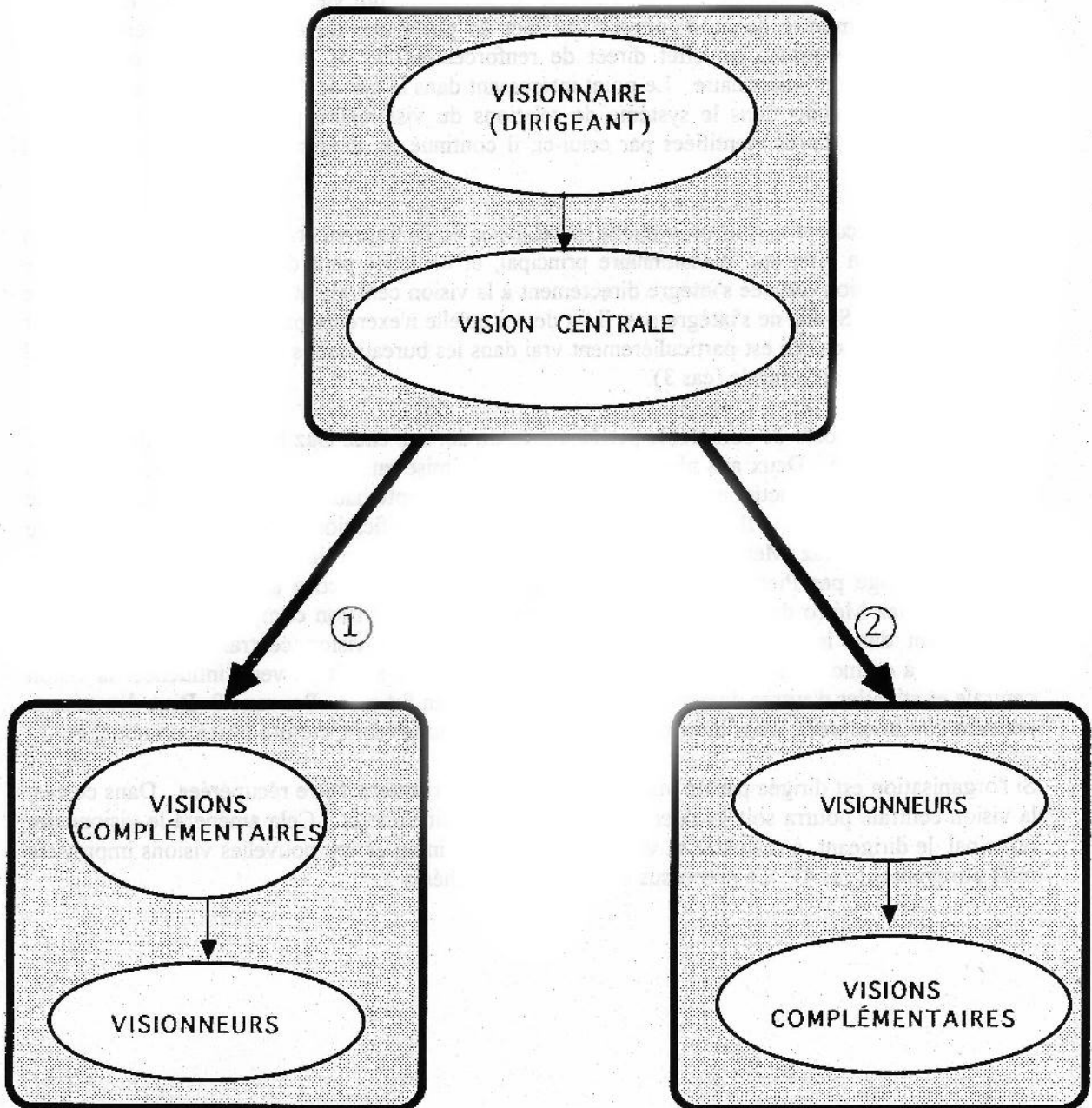
Au niveau de la formation de sa ou de ses visions, le cheminement de l'intrapreneur s'apparente à celui de l'entrepreneur. Alors que l'entrepreneur tend à axer son action sur une idée centrale, l'intrapreneur tendra à développer des visions émergentes de même que des visions complémentaires. Ces visions ne sont pas toujours dans la logique de la vision centrale, même lorsqu'il en existe une. Pourtant, elles exercent des effets sur celle-ci de même que sur la culture d'entreprise. Elles finiront par créer un climat, une atmosphère où il est permis et même valorisé de faire plus que le minimum demandé pour accomplir sa tâche, où il est accepté qu'on s'engage dans ce qu'on fait comme s'il s'agissait de sa propre entreprise: comme si on s'était rendu compte que le fait de s'engager ainsi amène l'individu à intérioriser, à apprendre et de là, à continuer à évoluer.

Visionnaires et “visionneurs”

L'entrepreneur est présenté comme un visionnaire, comme une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale, tandis que l'intrapreneur est présenté comme un “visionneur”, c'est-à-dire une personne qui développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires. Pour réaliser sa vision centrale, le visionnaire devra fréquemment avoir recours à d'autres qui l'aident à réaliser des visions complémentaires. Lorsqu'il s'agit d'une très petite entreprise ou d'une entreprise naissante, le visionnaire doit mettre en place lui-même la plupart des visions complémentaires. Puis, il aura recours à des relations qu'il connaît déjà et qui opèrent à l'extérieur de l'entreprise pour l'aider en ce sens. Il engagera éventuellement quelques employés, mais devra néanmoins devenir un généraliste qui peut faire un peu de tout. Au fur et à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion, on y intégrera des gens capables d'accomplir un certain nombre de tâches de plus en plus spécifiques, jusqu'à ce qu'on arrive à intégrer des spécialistes.

Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, le dirigeant visionnaire, s'il veut progresser, aura besoin de s'entourer de visionneurs, c'est-à-dire de gens capables de développer et de réaliser des visions complémentaires. En pratique, ce processus s'opère de l'une ou l'autre des façons suivantes: le visionnaire identifie des visions complémentaires à réaliser et doit ensuite trouver des visionneurs pour les réaliser (cas 1). Dans d'autres cas, le visionnaire identifie des visionneurs qui ont développé une compétence dans un domaine donné et se les adjoint pour qu'ils réalisent une ou des visions complémentaires dans leur champ de compétence (cas 2). Ce processus est exprimé au schéma 2 ci-dessous.

SCHEMA 2 VISIONNAIRES ET VISIONNEURS



On peut voir que la logique du cheminement visionnaire suppose le choix de visionneurs appropriés, pour la réalisation des visions complémentaires nécessaires au cheminement de la vision centrale.

Visionneurs et visionnaires

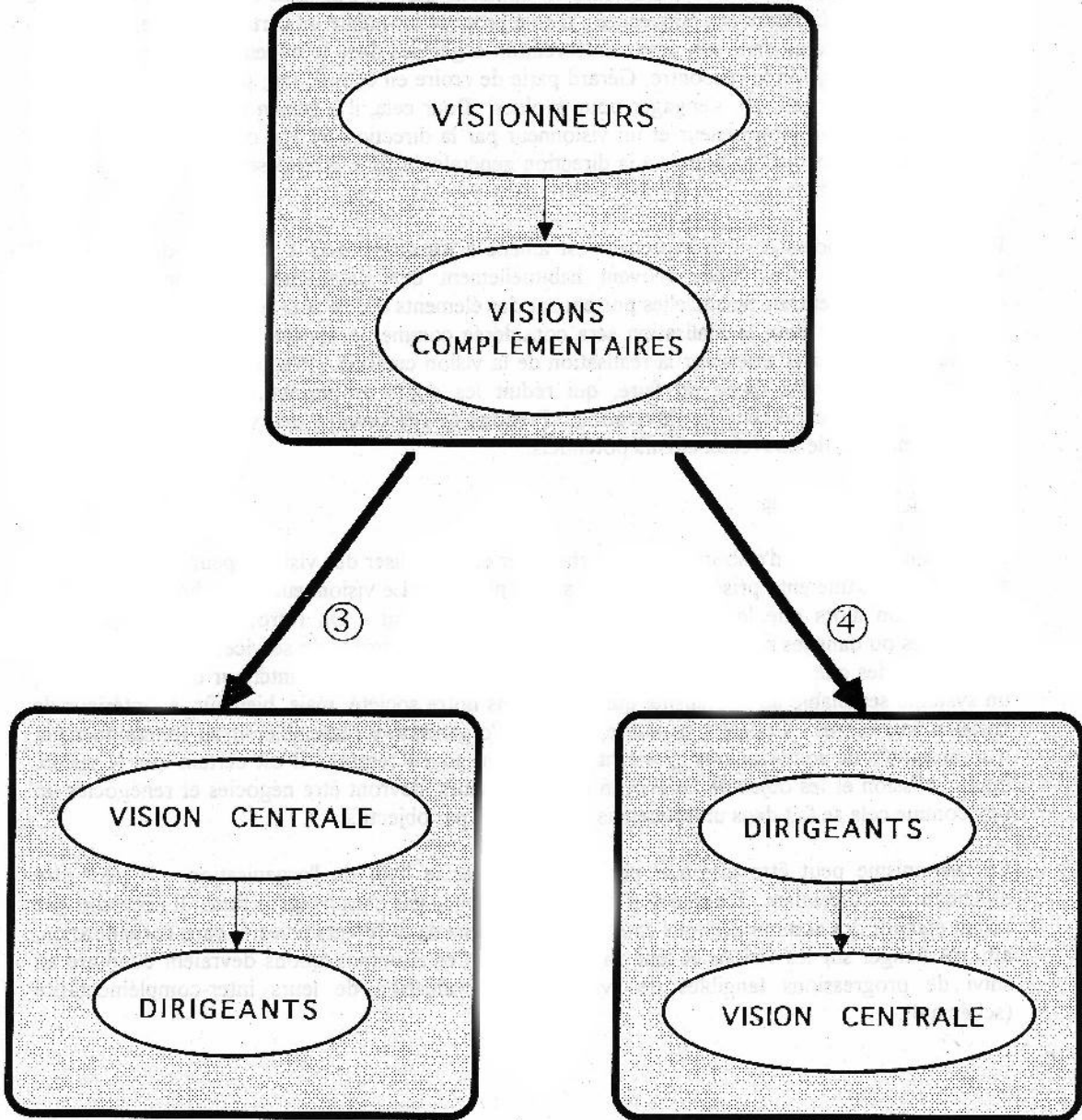
Ce qui nous intéresse surtout ici, c'est l'inverse du processus qui vient d'être décrit. En effet, le processus nous montre qu'un visionneur qui met en place une ou des visions émergentes ou complémentaires exercera un effet direct de renforcement sur la vision centrale, ce qui fera cheminer le dirigeant visionnaire. Le point intéressant dans le cas de l'intrapreneur, c'est que tant qu'il n'a pas été inclus dans le système de relations du visionnaire principal pour réaliser des visions complémentaires identifiées par celui-ci, il continue de définir lui-même les visions qu'il veut réaliser.

Ces visions s'articulent autour du système de relations de l'intrapreneur. Elles finiront néanmoins par engendrer un effet sur le visionnaire principal, et cet effet peut devenir stimulant de deux façons: ou la vision réalisée s'intègre directement à la vision centrale et vient la renforcer, ou elle ne s'intègre pas. Si elle ne s'intègre pas, il va de soi qu'elle n'exercera pas d'effets synergiques sur la vision centrale, ce qui est particulièrement vrai dans les bureaucraties ou les organisations où il n'existe pas de vision centrale (cas 3).

Pierre occupe un poste de comptable pendant près de dix ans chez Gaz Métro avant de s'orienter du côté de la vente. Deux ans plus tard, il propose la mise en place d'un centre de distribution d'appareils ménagers fonctionnant au gaz. Le projet est accepté haut la main par le président et le conseil d'administration. Il s'agit là de la principale diversification qu'a connue cette grande entreprise qu'est Gaz Métro au cours de son histoire. Le service de vente et distribution d'appareils dirigé par Pierre occupe 31 employés et constitue encore aujourd'hui la principale activité de Gaz Métro dans un secteur non réglementé. Cette vision complémentaire s'inscrivait parfaitement dans la ligne de diversification découlant de la vision centrale du président de l'entreprise à ce moment-là. Une telle vision complémentaire aurait pu venir influencer la vision centrale et stimuler d'autres diversifications; pourtant il n'en fut rien. Pourquoi? Bien des raisons peuvent être invoquées: taux de rotation chez les cadres supérieurs, culture bureaucratique, etc...

Si l'organisation est dirigée par un visionnaire, les visions risquent d'être récupérées. Dans ce cas, la vision centrale pourra soit évoluer plus rapidement, soit s'élargir. Cela amènera le visionnaire principal, le dirigeant, à réajuster sa vision centrale pour intégrer ces nouvelles visions imprévues mais attrayantes (cas 4). Ce processus est exprimé au schéma 3.

SCHEMA 3
VISIONNANTS ET VISIONNAIRES



Gérard a commencé sa carrière en travaillant dans la rue pour réhabiliter des adolescents. Devenu coordonnateur des services de réadaptation en externe dans un Centre d'accueil, il n'a cessé d'innover: il a reçu six mandats différents en quatorze ans. Il s'agissait chaque fois de quelque chose de nouveau. Parmi ces nouveautés, il en a proposé lui-même un certain nombre. Certaines ont été des premières dans son pays: intervention organisée dans le milieu naturel, réadaptation en externe. Lorsqu'on le rencontre, Gérard parle de croire en ce qu'il fait, d'aller plus loin, d'aller toujours plus loin: en fait, s'engager pour évoluer. Pour cela, il a besoin de visionner. Il a été identifié comme un intrapreneur et un visionneur par la direction de son organisation. On lui a confié des mandats qui ont permis à la direction générale de faire progresser et d'élargir sa vision du rôle de l'institution.

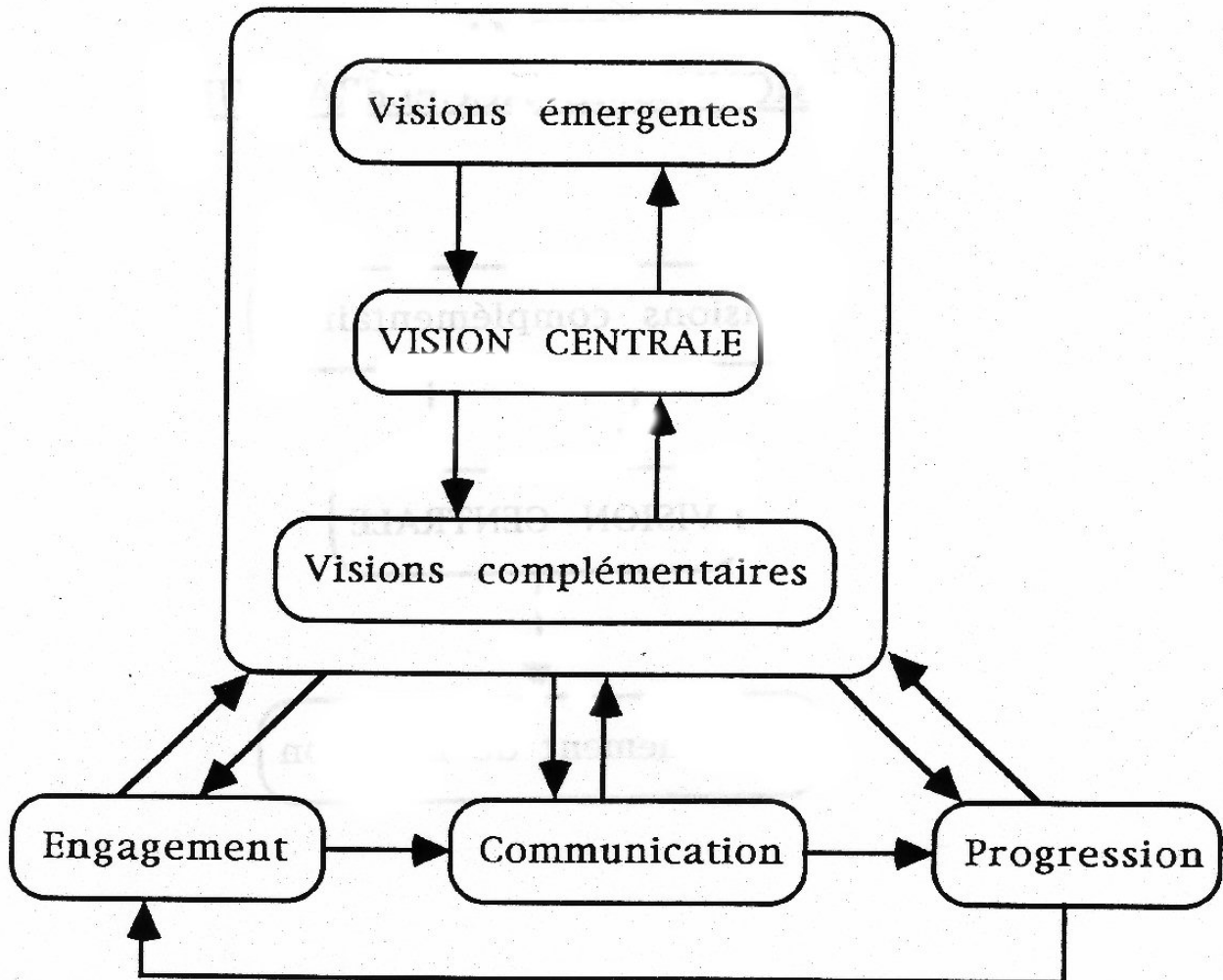
Reprenons le processus. L'intrapreneur est amené à identifier, puis à visualiser des idées qu'il aimerait réaliser. Ces idées peuvent habituellement être cataloguées comme des visions différentes de la centrale puisqu'elles portent sur des éléments qui ne sont pas toujours vitaux pour l'organisation mais dont la réalisation sera considérée comme un apport, comme quelque chose qui viendra faciliter et améliorer la réalisation de la vision centrale. Prenons ce contremaître qui apporte une nouvelle façon de faire, qui réduit les coûts et permet d'aller plus loin dans l'automatisation du procédé de fabrication. Prenons ce responsable des ventes qui identifie un nouveau marché, de nouveaux clients potentiels.

Introduire le visionnisme

Le visionnisme, le fait d'élaborer, de faire cheminer et de réaliser des visions, peut s'appliquer tant à la direction d'une entreprise qu'à tous les autres niveaux. Le visionneur l'introduit par le bas de l'organisation alors que le visionnaire l'introduit par le haut. On retrouve dans les grandes entreprises ou dans les secteurs publics et parapublics des dirigeants de services qui sont arrivés à développer des cultures visionnistes. Il s'agit en fait de reproduire, à l'intérieur de l'organisation, un système semblable au libéralisme qui existe dans notre société, mais, bien sûr, à l'intérieur de certains paramètres. Poussé à sa limite, ce type d'organisation ressemblerait au fonctionnement d'un ensemble de sous-traitants gravitant autour d'un noyau central. Il est certain que la vision, puis la mission et les objectifs de chacun des visionneurs, devront être négociés et renégociés un peu comme cela se fait dans un processus de direction par objectifs.

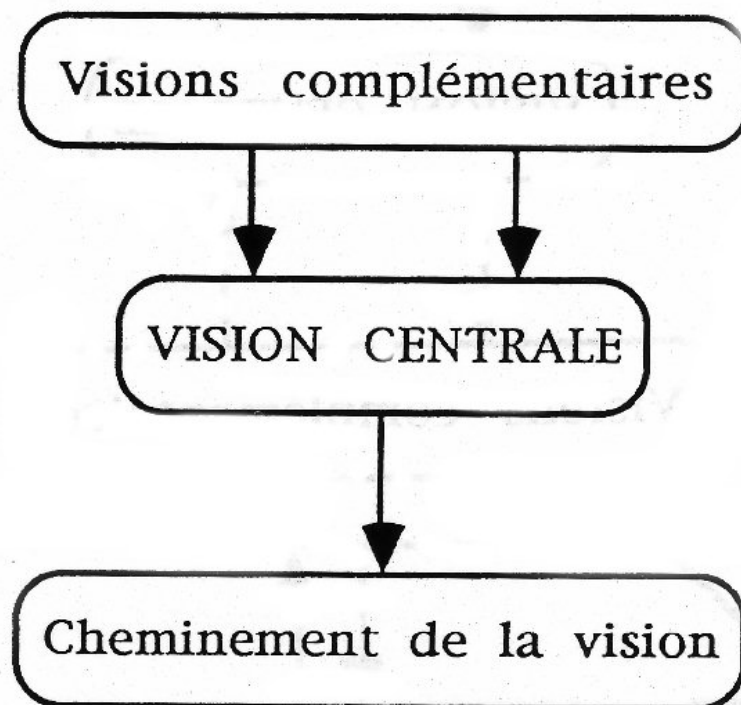
Le visionnisme peut être introduit par le bas ou par le haut de l'organisation. Il peut être ascendant ou descendant. Il exige que les gens soient engagés dans ce qu'ils font. Il nécessite que soient établies des communications entre les intervenants de différents niveaux dans l'organisation, afin d'échanger sur les visions et leur cheminement. Ces communications devraient conduire au suivi de progressions tangibles des visions et d'évaluation de leurs intercomplémentarité (schéma 4).

SCHEMA 4
VISIONNISME ET ORGANISATION



Ce visionnisme peut être accélérateur ou circumpolaire. Il est accélérateur lorsque les visions complémentaires désirées ou réalisées par les visionneurs peuvent faire évoluer la vision centrale, lorsqu'elles s'imbriquent directement dans sa logique. On y remarque des effets accélérateurs allant de la croisière à la vitesse, selon le nombre et l'importance des visions complémentaires générées (schéma 5).

SCHEMA 5 VISIONNISME ACCÉLÉRATEUR

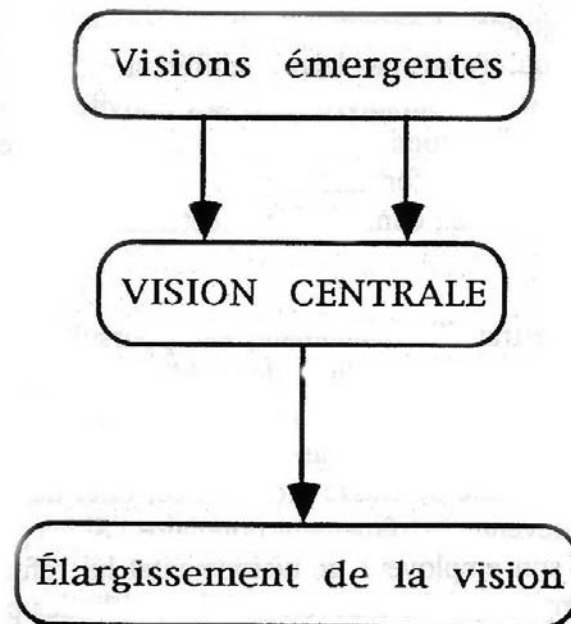


Maurice a assumé à 28 ans sa première activité de leadership dans le domaine social. Plusieurs années plus tard, devenu directeur général d'un Centre de services sociaux (CSS), il fit faire à ce que plusieurs qualifiaient de "cause perdue", un "virage à quatre-vingt dix degrés". Il a fait en sorte que les gens s'approprient l'organisation et la dynamisent dans le sens de la vision vers laquelle les cadres supérieurs ont évolué par consensus. Il a assumé la direction à un moment où tous étaient démotivés, à un moment où plus rien ne se passait. Il a d'abord su impliquer son système de relations pour le faire cheminer autour d'un processus visionnaire.

En assumant la direction générale, Maurice est passé de visionneur à visionnaire. Son agir s'apparente à celui décrit au schéma 2, cas 2: celui du visionnaire qui intègre les visionneurs dans sa démarche. Les visionneurs qui opèrent autour de lui s'apparentent à ce qui est décrit au schéma 3, cas 3, mais plus particulièrement au cas 4, car le dirigeant est un visionneur devenu visionnaire et intéressé à appuyer et à intégrer ceux qui visionnent. Là, il oriente ce processus dans une direction donnée et en augmente la vitesse. Lorsqu'elle aura atteint un certain niveau, il ira une fois de plus recommencer le mouvement ailleurs, parce que pour lui, "il faut que ça bouge".

Le visionnisme est circumpolaire lorsqu'il s'agit de visions émergentes qui ne sont pas toujours directement reliées à la vision centrale mais qui peuvent y être greffées pour l'élargir, pour permettre à l'organisation d'occuper un espace plus vaste autour de la vision centrale (schéma 6).

SCHEMA 6 VISIONNISME CIRCUMPOLAIRE



Pierre assume la direction générale d'un Centre de réhabilitation. Entré pour une période de deux ans afin de remettre sur pied cette organisation employant des personnes handicapées, il n'a cessé d'y développer de nouveaux services. Le Centre, qui avait moins de vingt employés à son arrivée, en compte maintenant plus d'une centaine. La vision envisagée au départ s'est élargie à un point tel que le Centre a même mis sur pied des filiales dont l'une, le Centre d'évaluation Multi-Ressources constitue une première dans son pays dans le domaine de l'évaluation des performances humaines, techniques et financières des entreprises. Pierre a créé une culture où l'on visionne, où chacun se sent engagé, où il est valorisant de soumettre des idées.

La vision centrale s'étend à l'horizontale et englobe plusieurs produits ou services, plus qu'elle ne chemine autour d'une seule ligne de produits ou services. Cela s'explique en partie par le fait que son équipe fournit autant de visions émergentes que de visions complémentaires. On ne veut pas devenir trop gros dans les secteurs qu'on exploite pour ne pas être identifié sur le marché comme un compétiteur agressif. On a opté pour une stratégie typique de visionnisme circumpolaire, où on met l'accent sur les visions émergentes qui tournent autour du pôle de la vision centrale. On l'élargit en développant des activités différentes, pas toujours connexes, plutôt que de la faire cheminer dans un seul domaine et dans une seule direction. Ces activités présentent pourtant un fil conducteur: l'emploi de personnes handicapées. Tout comme Maurice, Pierre est passé de visionneur à visionnaire. Il sait reconnaître ceux qui visionnent. Il en reconnaît l'importance pour l'organisation. On pourrait parler abondamment de l'apport des visionneurs dans l'équipe mise en place par Pierre.

La pratique visionniste

Une des caractéristiques de l'intrapreneur réside certainement dans sa capacité de se différencier. Ceux qui veulent recruter des intrapreneurs devraient être attentifs à ce fait. Les intrapreneurs ont presque tous tenu à vivre un jour ou l'autre un ou des événements qui les ont placés hors norme.

Mariette, infirmière dans un centre communautaire est allée vivre un an à Londres avec une amie alors qu'elle n'avait que vingt ans. Lorsqu'on se place dans le contexte des années cinquante, il s'agissait là d'un événement qui n'avait pas laissé indifférent bien des gens du petit village où elle vivait. Cette originalité allait se poursuivre dans ses activités professionnelles. Par exemple, lorsqu'elle donnait ses cours d'anatomie-physiologie aux infirmières d'un Centre hospitalier à Montréal, elle avait opté pour une formule active: grâce au boucher de l'institution qui lui fournissait coeurs, os, poumons, etc., commandés directement de l'abattoir, elle pouvait donner un cours on ne peut plus réaliste.

Au Centre hospitalier où elle travaille maintenant, elle poursuit des méthodes aussi dynamiques dans le domaine des cours prénataux en utilisant les médias électroniques. Elle donne ses cours à la radio, le midi, pour l'ensemble de la population, car on lui a refusé de le faire pendant ses heures normales de travail de 8h00 à midi, puis de 13h30 à 17h00. On lui a dit qu'elle était payée pour donner ses cours dans la salle de classe prévue à cet effet dans le Centre hospitalier où elle travaille. Son émission est devenue extrêmement populaire. Si les gens savaient qu'elle la fait sur l'heure du midi parce que son employeur gouvernemental lui refuse de s'absenter pendant ses heures de travail! Sans compter qu'elle a développé des méthodes pédagogiques dans son

travail qui sortent totalement des normes habituelles du Centre hospitalier conservateur où elle travaille.

Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation. En ce sens, il s'approprie le rôle de définir ce qu'il croit devoir être la mission de son secteur d'activités, en fonction de ce qu'il perçoit comme besoins chez son client. Il s'apparente à l'entrepreneur en ce sens qu'il fait confiance à ses intuitions et fait ce qu'il croit devoir faire pour bien rendre le service ou bien s'acquitter de la tâche pour laquelle il est embauché, souvent malgré la rigidité des règlements de son organisation.

Cette inclination à définir ce qu'il croit devoir faire apparaît d'autant plus grande qu'il opère dans un environnement où les rôles et la mission n'ont pas été clairement définis. Si pour d'autres une telle situation peut servir de prétexte à un laisser-aller, pour l'intrapreneur il s'agit de l'occasion rêvée pour libérer son énergie, pour exprimer sa créativité dans le sens qu'il aura lui-même choisi. C'est aussi là une des dimensions où l'intrapreneur s'apparente à l'entrepreneur: l'un peut définir, structurer et faire fonctionner avec succès un secteur d'activités non structuré à l'intérieur de l'entreprise, tout comme l'autre le fait avec son entreprise dans l'environnement externe. Dans les deux cas, le même processus de visionnement semble se réaliser. Le niveau de risque pour l'un et l'autre n'est cependant pas le même.

Le président d'une grande multinationale britannique demanda à un des cadres reconnus pour son activité intrapreneuriale de mettre sur pied SCOTBIC: Scottish Business in the Community. Il s'agissait de mettre sur pied une série de centres en Écosse en vue de favoriser les activités entrepreneuriales. Ces centres allaient être financés par les grandes entreprises, le gouvernement central et les gouvernements locaux. Ce devait être une dernière mission pour Graham, dans la cinquantaine avancée, qui comptait prendre sa retraite une fois la mise en place terminée. En quelques années, il mit sur pied 31 de ces centres.

Ce qui est typique chez cet intrapreneur, c'est que son esprit innovateur, son désir de toujours faire des choses nouvelles, l'a amené à maintes reprises au cours de sa carrière à jouer un rôle de leader. Pourquoi Graham exerce-t-il ce leadership? On peut avancer plusieurs explications, mais une raison majeure sous-tend ce leadership: c'est un gars engagé qui peut visualiser. Au cours de ces années de mise en place de SCOTBIC, il a dû amener quantités et quantités de gens à s'engager pour réaliser une vision entrepreneuriale de leur communauté. De visionneur, il est devenu visionnaire et son leadership lui a permis d'identifier et de mettre en place au moins 31 visionneurs, qui ont accepté de diriger les 31 centres mis sur pied.

Les éléments présentés ci-dessus apparaissent dans tous les cas d'entrepreneurs et d'intrapreneurs étudiés qui ont réussi. D'autres éléments peuvent être identifiés ici et là. Par exemple, l'envie suggérée comme facteur de motivation par certains auteurs semble présente chez certains entrepreneurs mais à un beaucoup moindre niveau chez les intrapreneurs.

Nous avons observé que le système de relations demeure un des éléments clefs qui expliquent autant le cheminement entrepreneurial qu'intrapreneurial. Pour l'entrepreneur, ce système se situe tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, tandis que pour l'intrapreneur, il se situe essentiellement à l'intérieur de l'entreprise. En fait, on peut dire que ce cheminement demeure

très lié à l'articulation et à la réalisation de visions et que, dans les deux cas, le système de relations semble expliquer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, surtout au niveau de la réalisation des visions. Dans le choix et la mise en place de son système de relations, il faut que l'individu vise juste: ni trop haut, ni trop bas mais là où il générera des effets synergiques.

Intraprendre: un agir visionneur

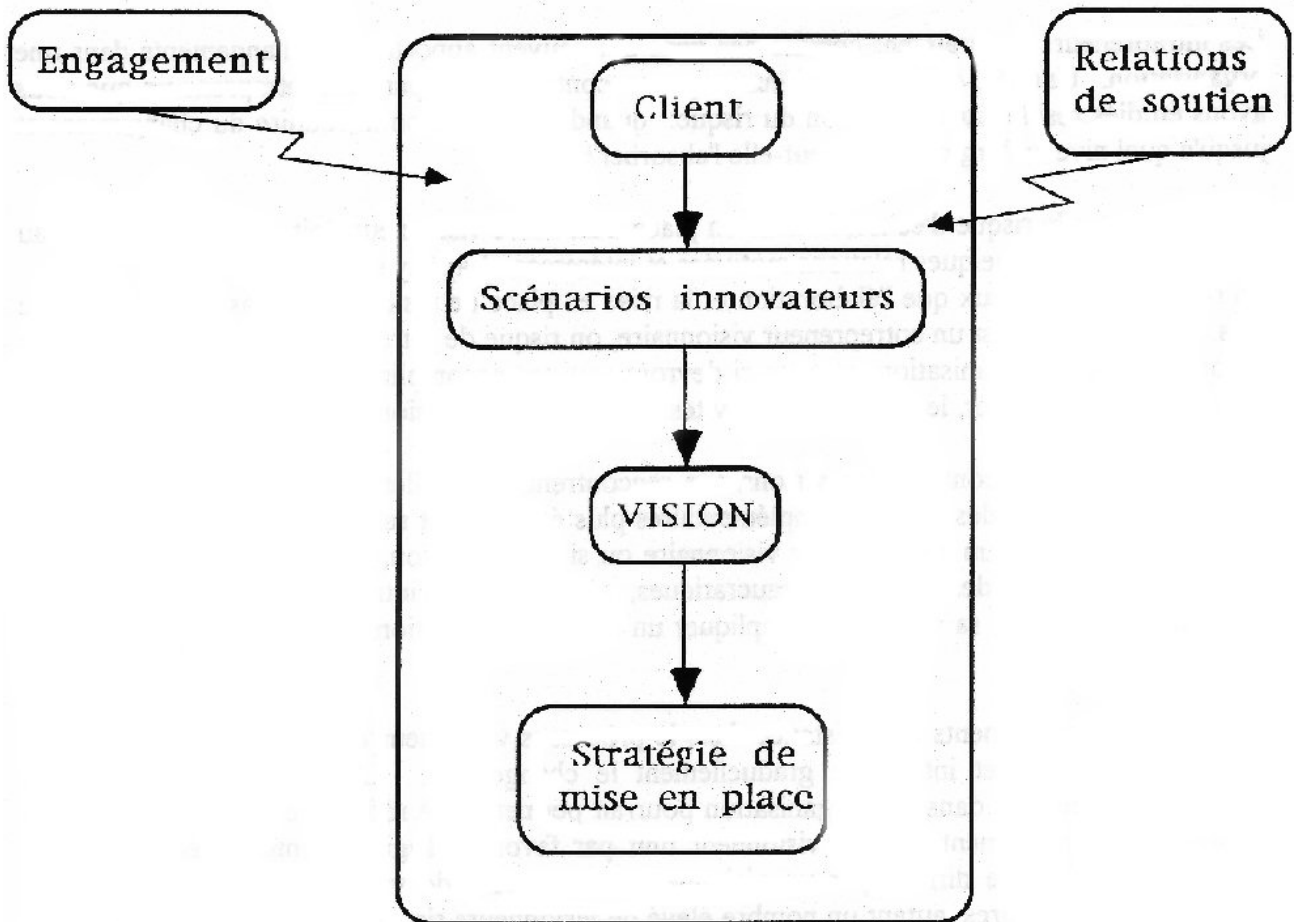
Au cours des dernières décennies, nombreuses sont les entreprises qui sont devenues plus grosses, plus anonymes, plus formelles. On y a perdu l'esprit, la culture qu'avait intégrée l'entrepreneur-fondateur. Dans d'autres cas, il s'agit d'organisations étatiques qui sont régies par des normes relativement rigides où il n'est pas facile de stimuler l'esprit et la pratique intrapreneuriale.

C'est là que l'agir visionneur présente un intérêt particulier. L'employé, le gestionnaire qui veut continuer à fonctionner à un certain niveau d'efficacité et d'efficacités sera amené à développer son propre cadre d'action. Trop souvent les repères dans ces organisations ne consistent qu'en des définitions de mission et d'objectifs très généraux, en des orientations pas toujours "opérationnalisables" dans le secteur d'activités propre à chacun. Si on veut continuer à donner un sens à son action en fonction de la raison pour laquelle on travaille dans cette organisation, on aura avantage à se donner un cadre visionneur. Cela suppose un minimum de prise de conscience et de prise en main du rôle qu'on considère devoir jouer pour être efficace et pour progresser.

L'élaboration d'un cadre visionneur devrait faciliter un cheminement innovateur, axé sur le client, car il amène à s'interroger, à évaluer et à réévaluer ce qui est fait, compte tenu des attentes et des besoins des clients. On trouvera, au schéma 7, les principaux éléments que comprennent un cadre visionneur.

On aborde ici des éléments de contenu. Ce contenu variera, bien sûr, d'un domaine à l'autre mais devrait en principe suivre les étapes suggérées. Nous ne commenterons que brièvement ces étapes, car elles apparaissent assez explicites en elles-mêmes. Mentionnons que pour certains, le client peut se situer à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, pour les gens des systèmes d'information, les clients sont les autres services de l'entreprise.

SCHEMA 7
CADRE VISIONNEUR



On aura remarqué que la mise en oeuvre de ces étapes fait appel aux capacités analytiques autant qu'aux aptitudes imaginatives. On aura remarqué aussi que pour qu'un gestionnaire soit visionneur, cela suppose qu'il s'approprie et intériorise la connaissance de son secteur d'activités comme s'il s'agissait de sa propre entreprise. L'engagement doit être réel à chaque étape. On aura aussi avantage à se créer des relations de soutien qui ne seront pas nécessairement les mêmes à chaque étape.

Conditions d'un agir visionneur

Les intrapreneurs apparaissent comme des gens qui peuvent apporter des changements dans une organisation. Une des difficultés majeures que rencontrent la plupart des intrapreneurs que nous avons étudiés réside dans la gestion du risque: quand et où va-t-on introduire du changement et jusqu'à quel niveau l'organisation peut-elle l'absorber?

Pour minimiser le risque d'échec, la mise en place d'un cadre visionneur doit s'apparenter aussi au développement de quelques relations motivées et intéressées à appuyer le changement. En réalité, il vaut mieux que l'élaboration et la mise en place de visions ne se fassent pas en vase clos. Si le dirigeant est un entrepreneur visionnaire, on risque de retrouver plusieurs intrapreneurs visionneurs dans l'organisation; et ceux-ci devront souvent accomplir des efforts de dépassement pour élaborer et réaliser, le plus souvent à vitesse accélérée, des visions complémentaires.

En fait, dans un tel contexte les visionneurs rencontrent habituellement moins de résistance et semblent développer des visions complémentaires plus étroitement reliées à la vision centrale. Si le dirigeant n'est pas un entrepreneur visionnaire ou si l'organisation, à cause de ses dimensions, doit opérer suivant des règles bureaucratiques, c'est là que l'intrapreneur aura avantage à introduire ses visions, sa vision, et à impliquer un système de relations autour de cette démarche visionnante.

L'implication des éléments de résistance dans le processus visionneur demeure une des tactiques pour faire accepter et introduire graduellement le changement. L'introduction de plusieurs processus visionneurs dans une organisation pourrait permettre de réduire les risques de rejet, la résistance au changement. L'agir visionneur finit par favoriser l'agir visionnaire, et vice versa. Autant une entreprise dirigée par un visionnaire aura besoin de visionneurs pour réaliser des visions complémentaires, autant un nombre élevé de visionneurs risque de stimuler la venue d'une culture visionnaire et plus entrepreneuriale à la direction.

En somme, ce qui importe pour le visionneur, c'est de se donner un cadre d'action qui tienne compte de chacune des dimensions suivantes:

- développer une vision;
- soutenir ceux qui en ont une;
- se ménager des relations de soutien;
- cultiver un climat visionniste;
- s'assurer que les visions cheminent;
- évaluer leurs réalisations.

En fait, un agir visionneur a besoin pour s'exercer et se maintenir de créer une culture visionniste. Une des conditions pour ce faire réside dans la mise en place d'un système de relations. Bien que la période d'incubation suppose réflexion et souvent retrait pour une courte période, dans l'ensemble, il apparaît difficile pour un individu qui travaille isolément, sans relations d'appui, de réussir.

Niveaux intrapreneuriaux

En ce qui a trait à la pratique intrapreneuriale, des niveaux peuvent être identifiés. Cinq niveaux sont proposés ici. Au premier niveau, on retrouve le type végétatif. Ce sont les employés et gestionnaires qui vivent un niveau d'engagement minimum. Pour être intrapreneurial, il faut vivre à un niveau d'engagement élevé ce qu'on fait, le comprendre, pour pouvoir au moins suivre le rythme. Cela aura pour effet de réduire la résistance lors de l'introduction de changements. Alors que le bienveillant utilise la réflexion pour faire mieux, celui qui est engagé intériorise pour accomplir avec perfection. C'est la réalisation de la qualité.

Alors que l'innovateur saura introduire de nouvelles façons de faire, le visionneur intègre dans son agir les autres types pour générer une culture organisationnelle où il a su introduire ceux qui l'entourent dans un processus où ils se sentent engagés et prêts à se dépasser pour contribuer à la réalisation de la vision. En fait, le passage d'un niveau à l'autre exprime une augmentation de l'engagement des méninges dans ce qu'on fait. On peut aussi dire qu'à une époque où on parle tant de qualité, celle-ci a besoin de concepts pour que sa pratique soit renforcée, pour que son étoffe soit mieux intégrée à la culture de l'entreprise. Le concept de vision - visionneur - visionnaire peut offrir un soutien substantiel en ce sens.

Réflexion synthèse

Le fait de visionner offre un cadre, une démarche pour devenir plus entrepreneurial, plus intrapreneurial, plus innovateur. Un cadre où on élabore et veut réaliser une vision invite à faire et à refaire ses devoirs, à réfléchir, à se questionner sur le sens de ce qu'on fait et à mieux préparer l'action. En l'appliquant, certains pourront reprendre vie, redonner un sens à ce qu'ils font. C'est un cadre stimulant qui pousse à apprendre, à continuer à progresser. Il amène à s'occuper davantage du client tout en s'intégrant à l'organisation. Il amène en fait à s'approprier cette organisation et à la dynamiser. Plus d'un intrapreneur potentiel pourrait en profiter pour faire ses classes, cheminer, et de visionneur qui sait, devenir visionnaire!

Les modèles présentés ici devraient permettre à celui qui veut innover de s'établir un cadre de référence. En ce sens, c'est aussi un modèle de changement organisationnel par le bas. De tels modèles existent peu dans la littérature de gestion. Leur application ne deviendra possible que si l'évolution des organisations suit celui des sociétés par le passage du pouvoir autocratique à l'expression de liberté, du moins de certaines formes de liberté. Et la liberté, pour ne pas devenir anarchie, doit pouvoir s'exprimer à l'intérieur de certaines règles, de certains cadres. Ainsi, des pratiques peuvent être mises en place pour faciliter, voire stimuler ce changement organisationnel par la base que peut apporter l'intrapreneur. C'est ce que nous abordons dans la deuxième partie de ce chapitre.

Pratiques de gestion pour favoriser l'intrapreneuriat

Nous pouvons dire que l'intrapreneur est cette personne qui joue un rôle entrepreneurial au sein d'une organisation. L'intrapreneur ressemble à l'entrepreneur, sauf que son risque est moins élevé puisque ce n'est pas son propre argent et ses propres ressources qui sont investis, mais ceux de l'entreprise où il travaille. S'il réussit, il bénéficiera généralement des résultats de sa réussite, au moins en partie. S'il échoue, il perdra sa réputation et sa capacité à convaincre les gens de son organisation à le suivre dans des projets futurs. Il évolue dans un système organisationnel où il a moins de pouvoir que l'entrepreneur car, n'étant pas propriétaire de l'entreprise, il doit tenir compte de règles et de paramètres sur lesquels il n'a pas toujours le contrôle.

Dans les pages qui suivent, nous suggérons quelques pratiques de gestion susceptibles de favoriser l'expression et les comportements intrapreneuriaux au sein des organisations.

Sélection des personnes

Presque tous les dirigeants rencontrés au cours de nos recherches qui ont manifesté de l'insatisfaction vis-à-vis des comportements intrapreneuriaux dans leur organisation évoluaient dans des organisations où on n'avait pas tenu compte du critère du comportement intrapreneurial lors de la sélection et de l'embauche du personnel. Dans bien des cas, les dirigeants sont arrivés une fois que le personnel avait été embauché et que l'unité d'opération ou même l'entreprise au complet rencontrait des difficultés à se maintenir. Dans d'autres cas, ils étaient là et n'avaient pas considéré ce critère, soit par négligence, soit parce qu'ils craignaient que les gens au comportement entrepreneurial ne restent pas suffisamment longtemps dans l'organisation. Ils réalisent après un certain temps que les organisations sans intrapreneurs finissent par mourir, tout comme les sociétés sans entrepreneurs.

Il est certain que des fonctions très répétitives, telles le travail sur une chaîne de production ou la révision de formulaires dans un ministère peuvent requérir moins de caractéristiques créatives et entrepreneuriales que d'autres. En fait, plus l'entreprise a été structurée autour de paradigmes mécaniques, plus les humains tendent à être utilisés comme des extensions de la machine. Plus l'entreprise évolue autour de paradigmes technologiques, plus les être humains doivent faire une contribution créative et entrepreneuriale. Quoiqu'il en soit, il faut regarder chaque poste de travail et retenir au moins un critère qui porte sur l'intrapreneurialité pour presque tous les postes de travail de toutes les organisations de nos jours.

Il existe divers degrés dans les comportements entrepreneuriaux et intrapreneuriaux. Dans les organisations, il faut savoir recruter des gens qui présentent des degrés d'expression intrapreneuriale compatibles avec les besoins de la tâche à accomplir. On aura souvent avantage à établir un critère intrapreneurial un peu plus élevé que ce que requiert l'exercice de la tâche pour laquelle la personne est embauchée.

Autrement dit, il est plus intéressant pour l'organisation d'établir un portefeuille de ressources humaines d'un niveau intrapreneurial plus élevé que moins. Il faudra s'assurer que ces personnes ont des défis à relever qui soient plus élevés que ceux qui correspondent à leur niveau

et au type de l'organisation concernée. C'est ce qui fera la performance de l'organisation. Plus l'entreprise est petite, plus on sera prudent pour ne pas recruter des personnes trop intrapreneuriales qui pourraient se lancer à leur compte et venir mettre en péril la survie même de la petite entreprise. Mais plus l'entreprise croîtra, plus élevé sera le besoin d'engager des personnes intrapreneuriales pour préserver la culture entrepreneuriale de l'entrepreneur fondateur. Dans les grandes entreprises, on devrait accorder plus d'importance aux critères intrapreneuriaux lors de l'embauche, en particulier pour ce qui est du personnel de direction.

Par contre, il est inévitable que certains intrapreneurs deviennent des extrapreneurs et se lancent en affaires à leur compte. Cela stimule la culture entrepreneuriale de la grosse organisation et permet de recruter d'autres personnes qui présentent aussi de bons niveaux intrapreneuriaux. Une rotation minimum de personnel n'est pas mauvaise pour l'organisation. Elle permet d'intégrer de nouveaux éléments. Il vaut mieux avoir un portefeuille de ressources humaines au comportement intrapreneurial plus élevé au risque d'en voir partir quelques-uns, plutôt que de maintenir une organisation beaucoup moins performante parce qu'on ne recrute pas suffisamment de personnes au comportement intrapreneurial de peur de les voir partir.

Il existe des façons de distinguer entre critères intrapreneuriaux et entrepreneuriaux. Les recherches en entrepreneuriat montrent que les modèles qu'ont eus les entrepreneurs influencent beaucoup leur culture, leur façon d'être. Plus une personne aura eu un nombre élevé de modèles qui sont entrepreneurs dans sa famille, dans son milieu d'éducation, plus il y aura de probabilités qu'elle devienne entrepreneure. On sait aussi que certains groupes ethniques, certaines familles, certaines régions ont tendance à générer davantage d'entrepreneurs que d'autres. On sait que les immigrants tendent généralement à devenir davantage entrepreneurs que d'autres. On sait que les gens qui s'adaptent relativement moins bien aux organisations et qui ont plus de difficultés à s'ajuster à l'autorité ont davantage tendance à devenir entrepreneurs. Lors du processus de recrutement et de sélection, on peut déceler par des questions de projection habilement placées, quelles sont les visées qu'entretient la personne quant à son avenir à long terme.

Si le processus de sélection peut jouer un rôle majeur quant à l'intrapreneurialité de l'organisation, le contrat psychologique de départ qui est établi entre la personne engagée et les gens de l'organisation joue aussi un rôle majeur pour déterminer ce qui va se passer par la suite.

Contrat psychologique

Lorsqu'un entrepreneur engage quelqu'un, il établit un contrat psychologique entre lui et cette personne quant à ce qui est requis, quant à ce que chacun peut être en droit d'attendre de l'autre. Ce contrat constitue une base à partir de laquelle va s'établir la relation entre le nouvel employé et son employeur. Ce contrat inclut les espaces de soi propres à chacun qui comprennent eux-mêmes les niveaux de droit à l'erreur acceptables de part et d'autre.

Il arrive qu'un entrepreneur mette l'emphase sur des critères de sélection et un contrat psychologique plus intrapreneurial pour certaines parties de l'organisation plus que pour d'autres. Il arrive aussi qu'il crée des états de complémentarité dans son portefeuille de ressources humaines en recrutant certaines personnes qui sont plus entrepreneuriales que d'autres. L'espace de soi inclus dans le contrat psychologique de départ prendra généralement de

l'expansion au fur et à mesure que les actions accomplies par le nouvel employé viendront augmenter la confiance qu'on lui attribue.

Si la sélection de départ tient compte d'un critère intrapreneurial et que le contrat psychologique de départ comporte des paramètres à ce niveau, l'organisation compte évidemment de meilleures probabilités de générer des comportements intrapreneuriaux. Si ça n'est pas le cas et qu'un nouveau dirigeant arrive dans une organisation amorphe qu'il veut transformer, il devra établir un nouveau contrat psychologique. Il devra mettre en place des formations intrapreneuriales afin de rendre les comportements, les attitudes et la culture de l'organisation plus intrapreneuriale. Pour ce faire, rien de mieux que des modèles, des cas réels, des mises en situation et des jeux de rôles.

Outils intrapreneuriaux

La mise en place et le maintien de pratiques intrapreneuriales peuvent être stimulés par un ensemble d'outils de soutiens au changement. Rien n'arrive de rien. Si on veut établir une culture et des pratiques intrapreneuriales, il faut prendre les moyens qui s'imposent. Nous en suggérons ici quelques-uns, certains plus traditionnels, d'autres plus avant-gardistes.

Le premier outil, sans doute le plus ancien, le plus connu, le plus pratiqué est celui de la boîte à suggestions. Nous ne nous étendrons pas sur le sujet, mais il mérite d'être mentionné. Il en existe bien des variations. Bien géré, il donne des résultats. Il faut que les règles soient claires, appliquées par un comité d'au moins trois personnes très très équitablement pour tous, et que les personnes reçoivent une récompense qui en vaut la peine: nous suggérons 50% des coûts qui seront épargnés au cours des deux premières années suite à la mise en place.

Nous suggérons que 10% de la valeur totale à recevoir soient payés à la personne dès que la suggestion aura été retenue. Le reste sera payé à deux reprises, soit à la fin de chacune des deux années, une fois que la suggestion aura été appliquée. On trouvera que l'application viendra changer dans presque tous les cas les projections financières établies, soit en moins ou en plus, dépendant d'un ensemble de facteurs non prévus au moment de l'étude. Le fait de retarder le paiement, susceptible à ajustement, maintiendra la motivation du "proposé" face à la réussite de la mise en place de la suggestion. Dans bien des cas, il faudra apporter des modifications à la suggestion originale qui avait été prévue.

Un second outil consiste dans la mise en place de clubs d'entrepreneurs. On les appelle aussi des clubs d'intrapreneurs dans certaines organisations. Cela consiste à reconnaître des personnes qui ont joué un rôle intrapreneurial par l'introduction d'un changement, d'une innovation ou d'une nouveauté dans l'organisation. Ces personnes reçoivent un chèque de 1 000 \$ ou plus lors d'un dîner gala qui a lieu une fois par année. Elles sont alors intronisées membres du club. Un bref vidéo de cinq à dix minutes relatant leur contribution est présenté. Une pochette est remise à la presse et un numéro spécial du journal de l'entreprise reproduit une photo et une brève description de l'innovation qui a valu le prix à la personne concernée.

Les personnes peuvent être membres du club pendant un an, deux ans. Dans certaines entreprises, ils le demeurent à vie. Au cours de la période où ils sont membres du club d'intrapreneurs, ils sont invités une fois par mois ou plus dans certains cas, à présenter leur

innovation, la façon suivant laquelle ils l'ont proposée et réussi à la faire accepter, et ce à tour de rôle dans chacune des réunions des services de l'entreprise concernée. Dans certaines entreprises, les membres et anciens membres du club des intrapreneurs sont invités à agir comme parrains auprès des personnes qui ont des innovations à proposer. Toutes ces activités génèrent non seulement l'acceptation de la nouveauté et du changement, mais aussi une dynamique pour les stimuler. Encore une fois, il importe que les règles soient bien connues de tous et appliquées avec beaucoup de rigueur et d'équité. Bell Canada a mis en place un tel club. Les effets de dynamisme sur l'organisation ont été marquants.

Une troisième catégorie d'outils s'inscrit dans la foulée du système déjà bien connu de 3M. On sait que chez 3M, tout employé peut faire une suggestion de nouveaux produits. Une étude de faisabilité pourra s'en suivre et si on décide de lancer le produit, le proposeur sera récompensé. Des entreprises sont allées plus loin que 3M et ont mis en place des systèmes d'essaimage en vue d'inciter leurs employés à se lancer en affaires. C'est le cas de Thomson, en France et d'Alcan au Canada.

Pourquoi aller jusque là? Quel est l'intérêt pour l'entreprise de mettre en place de tels programmes?

Dans tous les cas étudiés, il s'agissait de très grosses entreprises qui ont besoin de plusieurs éléments combinés pour maintenir ou susciter une culture et des pratiques intrapreneuriales. On a mis en place des concours annuels de création d'entreprises. Les gagnants reçoivent une prime allant de 10 000 \$ à 25 000 \$, leur salaire est payé entre six mois et une année après leur départ de l'entreprise, dépendant des endroits, afin de leur permettre de mieux passer à travers la première année.

Les projets privilégiés s'approchent le plus souvent de ce que fait l'entreprise principale. En réalité, la majorité des projets retenus portent sur des activités de sous-traitance par rapport à l'entreprise principale. On a vu certaines grandes entreprises garantir jusqu'à un an l'achat du produit/ ou service sous-traité afin de permettre à la petite entreprise nouvellement créée de prendre son envol. La grande entreprise concernée y voit son intérêt, car dans bien des cas cela lui permet de réduire considérablement ses coûts et vient par le fait même améliorer sa capacité compétitive.

Dans certains cas, les projets retenus portent sur la reprise d'une division devenue non rentable. Dans d'autres cas, on voit là la possibilité d'occuper un espace où on ne veut pas voir s'installer un concurrent. Dans bien des cas, les grandes entreprises ont créé des sociétés de capital de risque qui leur permettent de devenir partenaires soit en permanence, soit en transition, avec le nouvel entrepreneur. Les activités générées par le concours, le va-et-vient des projets, puis des nouveaux entrepreneurs ont comme conséquence de stimuler une culture entrepreneuriale, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise.

Ceci peut engendrer des effets non négligeables dans des régions où une grande entreprise n'est pas entourée de plusieurs autres entreprises. Ces effets deviennent plus manifestes lors des périodes de négociations de conventions collectives par exemple, parce que l'image de la grande entreprise concernée tend ainsi à être perçue plus positivement dans le milieu. Comme il existe un nombre plus élevé d'entrepreneurs et de petites entreprises dans la communauté, un nombre

plus élevé d'éléments du milieu peuvent défendre l'esprit d'entreprise et une idéologie entrepreneuriale.

Une quatrième catégorie d'outils porte sur les temps de récupération. Quelques-unes des entreprises qui ont connu la plus forte progression parmi les quelques centaines d'entreprises performantes que nous avons étudiées dans plus de 30 pays au cours des dernières décennies avaient mis en place une telle pratique. Voyons un exemple. Tous les trois ans, pendant une période d'une année, on ne met en pratique aucune nouvelle suggestion. Au cours de cette année de réflexion, la direction consacre deux journées par semaine à écouter les personnes venir présenter des projets d'innovation et de nouveautés. Chaque personne a une heure pour faire sa présentation. Celle-ci est généralement faite à partir de matériel audiovisuel.

Cette pratique a été adoptée pour permettre au personnel de récupérer et de maintenir ses motivations à suggérer des changements et des nouveautés. On sait que les personnes qui suggèrent des nouveautés, des innovations, sont généralement celles qui les implantent. Or ces périodes d'implantation requièrent du personnel qu'il travaille souvent pendant de longues périodes en temps supplémentaire, le soir, les fins de semaine et même parfois pendant les vacances. Or on a remarqué qu'après quelques années, ces personnes hautement créatives semblaient moins portées à apporter de nouvelles suggestions. Elles étaient épuisées. Elles ressentaient de la pression pour passer plus de temps avec leur famille.

La période de récupération crée une soif de changement. Elle permet aussi de beaucoup mieux préparer et de planifier plus économiquement la mise en place des nouveautés retenues. Par exemple, sur le développement de nouveaux produits, elle laisse le temps de procéder à des études de marché plus poussées et de vérifier avec plus de précision ce qui se fait sur d'autres continents. La loi de Pareto s'applique presque partout, presque à tout. Nous pouvons estimer que 10% à 20% des gens suggèrent 80% à 90% des innovations implantées dans une organisation. Une période de récupération constitue une façon d'encourager ces innovateurs à continuer leur pratique innovatrice.

De nombreux autres outils de soutien à l'intrapreneuriat peuvent être mis en place par des formations et des apprentissages divers. Rien de tel que des conférences mensuelles où divers types d'intervenants, tels des professeurs d'université, des consultants, des entrepreneurs, des intrapreneurs viennent présenter des conférences sur diverses dimensions et pratiques entrepreneuriales. Il revient à chaque entreprise d'établir son plan intrapreneurial annuel.

Évaluation à partir de critères intrapreneuriaux

Ce plan implique que les évaluations du personnel tiennent compte de critères intrapreneuriaux. Il peut exister divers niveaux là-dessus, mais il importe que ces critères soient présents et bien connus de tous. Les critères d'évaluation des ressources humaines déterminent des règles du jeu qui façonnent les cultures des organisations. Il faut s'assurer non seulement de bien reconnaître, mais aussi de bien valoriser les comportements et activités intrapreneuriales. C'est la base à respecter si on veut vraiment qu'ils existent.

Conclusion

Raymond Kao a souvent écrit que l'homme est le reflet de son environnement. Il a aussi ouvert notre esprit au fait que les organisations pourraient davantage générer d'esprit et de pratique intrapreneuriale. En réalité, les organisations n'ont plus le choix: si elles veulent survivre, elles se doivent de demeurer très intrapreneuriales. Il est toutefois difficile de procéder à des changements importants de culture et de comportements organisationnels sans procéder au changement d'un minimum de personnes.

Pour être intrapreneuriales, les organisations doivent établir des structures formelles qui reflètent bien leurs structures informelles. L'organisation intrapreneuriale en est une où la communication doit être ouverte et facile. C'est un endroit où on génère des idées. Par contre, c'est un endroit où on n'est pas à l'abri de frictions. La génération d'idées nouvelles peut difficilement se faire sans susciter un minimum de résistance au changement et de frictions. La résistance au changement croît avec l'âge. Elle croît aussi chez les gens qui ont fait le même travail pendant plus de cinq à dix ans.

L'organisation intrapreneuriale en est une où on reconnaît les réussites et où on minimise les erreurs. Les organisations où on accorde une trop grande importance aux erreurs des personnes sont celles où il finit par ne rien se passer. Il vaut mieux récompenser la réussite que punir l'erreur. Les organisations où on accorde beaucoup d'importance à l'erreur sont souvent perçues comme offrant peu de potentiel de croissance, donc moins de chances de promotions. Et elles finissent par en présenter effectivement moins à cause de la culture qui s'y développe.

Ce chapitre a présenté une approche de pensée systémique et visionnaire pour mieux se préparer à pratiquer des façons de faire intrapreneuriales. Une ou quelques journées de formation par année en ce sens pour tous les membres d'une organisation peuvent transformer cette organisation. Il ne faut jamais oublier que la pensée précède l'action.

Bibliographie

Filion, L.J. (1989) Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser, *Gestion*, Vol. 14, No. 3, Septembre: 24-34.

Filion, L.J. (1991) *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montréal: ADP/Éditions de l'entrepreneur.

Filion, L.J. (1990a) L'intrapreneur: un visionnant. *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, Vol. 5, No. 1 : 22-33.

Filion, L.J. (1990b) The Intrapreneur as a Visioner, 7th Annual Conference, International Council for Small Business - Canada (ICSB - Canada), 7e Colloque annuel, Conseil International de la Petite Entreprise (CIPE - Canada), 5-6 October 1990, Regina, Saskatchewan. Published in: Wu, Terry and Mason, Jim (Eds.) (1990). Proceedings of the VIIth Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada, Oct., 101-120.

Kao, R.W.Y. (1995) *Entrepreneurship: A Wealth Creation And Value Adding Process*. Singapore: Prentice Hall.