

5^{èmes} Journées Georges Doriot

Entrepreneuriat et Société : de nouveaux enjeux

15 et 16 mai 2014 CNRST – Rabat – Maroc

Titre de la communication :

L'intrapreneuriat dans le contexte des organisations publiques helvétiques

Auteurs :

Prof. Thierry Gaillard, HES-SO Valais, Institut Entrepreneuriat & Management (IEM), Suisse

Prof. Valérie Barbey, HES-SO Valais, IEM, Suisse

Gaëtan Pannatier, collaborateur scientifique, HES-SO Valais, IEM, Suisse

Résumé

Dans le cadre d'une recherche menée entre 2011 et 2012, nous avons axé nos réflexions sur l'étude des dispositifs organisationnels qui favorisent l'intrapreneuriat dans le contexte du secteur public suisse. Notre communication s'intéresse au processus d'intrapreneuriat, à ses facteurs d'émergence et à ses conditions de réalisation qui n'ont pas ou très peu fait l'objet d'investigations dans le secteur public. En d'autres termes, nous visons à analyser les aspects organisationnels (processus RH, valeurs managériales, partage des responsabilités, culture et climat de travail et outils de management) qui ont une influence sur l'intrapreneuriat des agents publics.

Introduction

Le travail des agents publics a évolué en fonction des diverses transformations survenues au sein des organisations publiques. Les mutations du secteur public concernent à la fois les dispositifs de production des prestations publiques mais aussi les relations entre l'administration, les politiques et les citoyens qui sont également des usagers, de plus en plus considérés comme des clients. Par conséquent, la « mouvance » de la nouvelle gestion publique, que certains scientifiques n'hésitent pas à considérer comme relevant d'un nouveau paradigme de la gestion publique (Finger, 1998; Mönks, 1998; Hughes, 2003), a donc l'ambition de renouveler le fonctionnement administrativo-politique. Les initiateurs des réformes de type nouvelle gestion publique comptent sur celles-ci pour augmenter l'efficacité organisationnelle.

La majorité des recherches internationales sur l'intrapreneuriat ont comme terrain d'enquête de grandes entreprises privées alors que peu de recherches se sont intéressées à l'intrapreneuriat dans le secteur public malgré un contexte de crise des finances publiques auquel la majorité des autorités politiques sont actuellement confrontées, que ce soit au niveau fédéral, cantonal (ou provincial) ou encore communal, pour ce qui concerne la Suisse plus particulièrement.

En effet, malgré cette volonté affichée d'accroître l'efficacité des organisations publiques, force est de constater qu'en matière d'intrapreneuriat et d'innovation organisationnelle de multiples paradoxes subsistent. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer la volonté de flexibiliser l'organisation en décrivant des processus de travail ou celui de prôner le changement en créant la peur et l'apathie par des arguments financiers et économiques. De plus, alors que l'instauration de la nouvelle gestion publique visait à

développer une culture d'entreprise, on génère finalement de l'égoïsme institutionnel. En effet, il émerge la contradiction entre, d'une part la volonté affichée par les autorités politiques et les instances dirigeantes d'autonomiser et de responsabiliser les services et, d'autre part, le besoin d'optimiser la coordination entre ces mêmes services. Du fait de cet égoïsme institutionnel, les services développent des normes de travail, des habitudes qui leur sont particulières, avec comme incidence l'émergence de sous cultures (Emery & Giaque, 2005). Dans le cadre de notre publication, un paradoxe nous préoccupe plus particulièrement, il s'agit de celui qui « oppose la « bureaucratisation », associée à la mécanisation des comportements, à l'évitement du risque et à l'absence d'initiative, et des comportements particulièrement innovateurs et intrapreneuriaux » (Bernier & Hafsi, 2002).

Dans un contexte de changements organisationnels engendré par l'instauration de la nouvelle gestion publique, les difficultés des organisations publiques et parapubliques créent :

des opportunités qui vont stimuler une nouvelle génération d'entrepreneurs. Ces entrepreneurs sont d'un type nouveau. D'abord, leur objet est l'organisation elle-même et son fonctionnement. Ensuite, comme l'organisation est complexe, sa transformation nécessite des contributions multiples et convergentes. Il en ressort des innovations nombreuses à différents niveaux, que des gestionnaires doivent faciliter et coordonner. Ces innovations sont à la base de la renaissance du secteur public et du développement de l'entrepreneurship (Bernier & Hafsi, 2002).

La question de recherche sous-tendant nos réflexions a pour but d'étudier s'il existe des dispositifs organisationnels qui favorisent l'intrapreneuriat dans le contexte du secteur

public suisse. Notre communication s'intéresse au processus d'intrapreneuriat, à ses facteurs d'émergence et à ses conditions de réalisation qui n'ont pas ou très peu fait l'objet d'investigations. En d'autres termes, nous visons à analyser les aspects organisationnels, et notamment les processus RH, les valeurs managériales prônées, le partage du pouvoir et des responsabilités, la culture et climat de travail, les outils de management mis en œuvre et les conditions de travail, qui ont une influence sur l'intrapreneuriat et l'innovation organisationnelle des agents publics.

Cadre conceptuel

Intrapreneuriat : Quelle définition ?

Que ce soit dans le monde académique ou dans les entreprises, le concept d'intrapreneuriat suscite depuis quelques années, un intérêt grandissant. Néanmoins, les définitions de l'intrapreneuriat sont multiples et ne sont pas toujours congruentes. Dans cette première partie, nous nous intéressons pour l'essentiel à circonscrire cette notion.

En 1985 déjà, Pinchot mobilise le concept d'intrapreneuriat comme étant l'idée d'« entreprendre dans une organisation existante ». Cette approche est largement reprise dans le monde marchand. Ainsi, par exemple, Sharma et Chrisman (1999) définissent ce concept comme « Le processus par lequel un individu (ou un groupe d'individus), en association avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation ou provoque le renouvellement ou l'innovation au sein de cette organisation ». En 2001, Saetre assimile l'intrapreneuriat à « L'application de compétences et d'approches entrepreneuriales au sein de ou par une entreprise

existante pour améliorer son fonctionnement interne ou développer ses marchés ». En d'autres termes, l'intrapreneuriat est « un processus qui se produit à l'intérieur d'une firme existante, indépendamment de sa taille, et qui ne mène pas seulement à de nouvelles entreprises mais aussi à d'autres activités et orientations innovatrices, telles que le développement de nouveaux produits, services, technologies, techniques administratives, stratégies et postures compétitives » (Antoncic & Hisrich, 2001).

Selon de nombreux auteurs, « la finalité principale de l'intrapreneuriat apparaît ainsi essentiellement centrée sur l'obligation d'innovation stratégique pré-requis nécessaire à l'augmentation de la compétitivité des entreprises » (Phan & al., 2009; Basso, 2006; Covin & Miles, 1999, cité par Lisein & Degré, 2010), « voire dans certains cas à la survie des firmes dans un contexte de plus en plus mouvant » (Pinchot, 1985; Nielsen, 2000; Seshadri & Tripathy, 2006, cité par Lisein & Degré, 2010).

Relevons cependant que la volonté intrapreneuriale au sein des organisations publiques et parapubliques est favorisée par des conditions particulières. En effet, selon Bernier et Hafsi (2002), les innovations organisationnelles se développent lorsque la structure est « complexe, mature et de grande taille, mais généralement peu visible dans la communauté. La croissance des activités est souvent faible, parfois même négative et les activités qui attirent l'attention des innovateurs sont forcément des activités qui permettent de mieux faire fonctionner l'organisation, [...] de résoudre des problèmes importants pour la société. ». Cette forme d'innovation particulière « est orientée vers l'amélioration du fonctionnement du système complexe qu'est l'organisation plutôt que vers ce qu'elle fait ou produit. Les participants à ces innovations sont nombreux et leurs objectifs sont souvent d'améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs collègues,

notamment en améliorant la qualité de leur prestation et leur image auprès de leurs clients » (Bernier & Hafsi, 2002).

Au-delà des conditions propres au cadre structurel de l'organisation, nous pouvons penser que l'intrapreneuriat et l'innovation organisationnelle au sein des structures publiques et parapubliques sont conditionnés par la nature de son environnement. Inéluctablement, un fonctionnement trop rigide tendra à museler les velléités d'innovations et d'intrapreneuriat des agents publics.

La définition que nous adoptons dans le cadre de cet article se réfère aux notions d'innovations (service, technique administrative, stratégie, posture compétitive, etc.) par une personne qui le fait à l'intérieur d'une organisation existante.

La définition que nous retenons, inclut également la notion « d'innovation ordinaire » développée par Alter (2000) selon lequel ces innovations peuvent être réalisées par toute personne au sein d'une organisation, créant et mettant en œuvre une innovation essentielle au sein d'organisations réputées peu entreprenantes car elles « subissent continuellement des changements au niveau des situations de travail et ce mode d'innovation permet de s'adapter à des évolutions environnementales, en jouant avec les dispositifs de gestion en place, qui ne favorisent pas ces innovations » (Alter, 2000, cité par Arnaud, Legrand & Maton, 2012).

Les courants principaux de l'intrapreneuriat

Dans une recherche parue en 2004, essentiellement dans le secteur privé, Champagne et Carrier proposent un bilan des écrits sur l'intrapreneuriat, en termes d'objets d'intérêt et de voies de recherches depuis le début des années 1990. Il ressort de cette étude

que dans le secteur privé et plus particulièrement dans les grandes entreprises, la typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat se scinde en deux courants principaux :

1. Les recherches mettant l'accent sur l'intrapreneur
2. Les recherches mettant l'accent sur l'intrapreneuriat comme processus organisationnel

L'intrapreneur : caractéristiques, fonctions et rôles

Le premier courant a pour objet les attributs et caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur ainsi que les fonctions et rôles de l'intrapreneur. En effet, un pan conséquent de la littérature tend à mettre en exergue les caractéristiques personnelles associées aux entrepreneurs et aux intrapreneurs naissants (Matthews & al., 2001). Ces études montrent notamment que les intrapreneurs prennent davantage de risques, ont des plans d'affaires formels et ont des attentes de croissance plus modérées que les entrepreneurs. De plus, en raison d'une autonomie restreinte, l'intrapreneur doit développer des habiletés politiques plus conséquentes qu'un entrepreneur (Carrier, 1997). Plusieurs auteurs dont Brazeal et Waever (1990) ont montré l'impact de la motivation sur les comportements intrapreneuriaux. Il ressort de leurs recherches qu'un climat de spontanéité et d'expérimentation engendré par un leadership qui croit aux possibilités et aux compétences de tous les collaborateurs aura un effet bénéfique pour motiver les individus à adopter des comportements intrapreneuriaux.

Dans ce même courant d'études, les chercheurs ont mis l'accent sur ce que fait concrètement l'intrapreneur et notamment sur la faculté qu'a l'individu à reconnaître des opportunités (Mitchell & al., 2002). Les études relatives à la reconnaissance des

opportunités mentionnent que c'est un acte créatif et non un processus organisationnel. En d'autres termes, ce ne sont pas les organisations qui innovent mais les collaborateurs qui la composent (Krueger, 2000). Bien souvent, les innovateurs transgressent des règles, ils « se trouvent toujours à la frontière de l'innovation et de la déviance. L'innovateur serait celui qui utilise des moyens légitimes pour atteindre des fins non légitimes » (Alter, 2012).

L'intrapreneuriat comme processus organisationnel

Le deuxième courant a pour objet l'intrapreneuriat comme processus organisationnel. En termes de processus organisationnel, les thématiques des structures et pratiques organisationnelles, la culture organisationnelle (Birkinshaw, 2003), la stratégie (Messeghem, 2003), les processus d'innovation (Carrier, 1997), le changement organisationnel (Wunderer, 2001) et les processus de création et de gestion de connaissances (Dess & al., 2003) ont été traités dans la littérature. A titre d'exemple, dans ces résultats de recherche entre grandes entreprises et PME, Carrier (1994) démontre de notables différences au niveau du contexte structurel et relationnel, au niveau des récompenses offertes et également en termes de processus stratégiques. Elle démontre aussi que l'intrapreneuriat varie en fonction de la taille de l'organisation. Les résultats de recherches (Zahra & Pearce, 1994; Robinson, 2001) tendent à montrer que l'intensité des activités d'intrapreneurship d'une organisation peut notamment s'expliquer par des variables tels que l'environnement organisationnel, la structure de l'entreprise ainsi que par sa stratégie. En termes de processus de création et de gestion des connaissances, Dess et al. (2003) démontre la nécessité de la gestion des connaissances pour développer et maintenir les compétences organisationnelles utiles à l'intrapreneuriat.

Notre communication s'inscrit principalement dans le courant de l'intrapreneuriat comme processus organisationnel et vise à comprendre l'impact de ses mécanismes dans les organisations publiques helvétiques. En effet, les recherches sur l'intrapreneuriat et l'innovation organisationnelle sont légion dans le secteur privé et plus particulièrement dans les grandes organisations. Par contre, fort peu d'études internationales ont eu lieu dans le secteur public (Morris & Jones, 1999; Bernier & Hafsi, 2002).

Cette communication a, précisément, pour objectif de combler cette lacune en axant la réflexion sur le secteur public souvent oublié.

Les facteurs pouvant influencer l'intrapreneuriat

Pour que l'intrapreneuriat puisse se développer dans une organisation, deux conditions majeures doivent être réunies soit : des individus motivés à prendre des initiatives et une philosophie « entrepreneuriale » faisant partie intégrante de la culture de l'organisation (Robinson 2001). En effet, les dispositifs intrapreneuriaux mis en place doivent encourager les employés à contribuer de manière active à l'innovation à la croissance ainsi qu'au renouvellement de leur organisation en adoptant des comportements tel que la saisie d'occasions, la prise de risques et d'autonomie, etc. Bien que de tels comportements puissent être adoptés spontanément par un employé, il est à relever que lorsque l'on désire les susciter, il devient nécessaire de faire appel à certains outils de gestion (Bouchard & Fayolle, 2012).

Dans une recherche sur le secteur public sud africain, Morris et Jones (1999) arrivent aux résultats que les facteurs qui influencent le plus négativement l'intrapreneuriat et l'innovation organisationnelle sont des règles, des procédures, des politiques et leur

application tatillonne. Viennent ensuite, les restrictions en matière de gestion du personnel (recrutement, licenciement), la faiblesse des récompenses, la concurrence interne et pour terminer le manque d'autonomie managériale.

Sur cette base, nous avons déterminé les différents thèmes et indicateurs favorisant un contexte intrapreneurial. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux leviers qui apparaissent de façon récurrente dans la littérature consacrée à l'intrapreneuriat dans le secteur privé ainsi qu'aux rares études réalisées dans le secteur public.

Méthodologie d'enquête

Ces différentes notions théoriques ont guidé notre réflexion et nous ont permis d'identifier des facteurs, plutôt issus du secteur privé, en vue de la construction du guide d'entretien semi-directif que nous avons proposé à des acteurs œuvrant dans les organisations publiques de quatre cantons de Suisse romande (Fribourg, Neuchâtel, Valais et Vaud) dans un ou deux services ayant les caractéristiques suivantes :

- Un service de l'agriculture
- Un service de développement économique
- Deux services actifs dans le champ social
- Un service d'assurance invalidité
- Une direction des ressources humaines d'un centre hospitalier

Cinq personnes par service ont été interrogées : le chef de service, deux cadres ayant des responsabilités d'encadrement, deux employés. En un sens, on peut estimer que nous avons touché les différentes strates d'agents publics qui composent les services retenus.

Dans une démarche qualitative-exploratoire et sur la base d'un guide d'entretien standardisé, nous avons procédé à l'interview d'une trentaine d'acteurs. Le schéma d'entrevue se compose d'une série de questions ouvertes ayant la particularité d'évoquer certains thèmes, issus de la littérature spécialisée, sans induire les réponses. Ces derniers se regroupent en quatre grandes dimensions : la *culture organisationnelle*, *l'apprentissage collectif*, les *structures et pratiques organisationnelles* ainsi que le *processus d'innovation*.

Les personnes interviewées ont donc été amenées à s'exprimer sur leur interprétation de ces différentes thématiques lors d'un entretien individuel d'une durée d'environ 1h30 au cours de l'année 2011.

Il s'agissait de laisser les interlocuteurs s'exprimer librement sur des sujets structurés et en partie imposés de sorte que les différents interviews puissent être ensuite comparés entre eux. Sans cette structure minimale, nous ne pourrions pas réaliser une agrégation des données récoltées mais uniquement relater des propos individuels et des parcours d'acteurs spécifiques.

Procédant ensuite à une analyse de contenu de type thématique, nous avons relevé les différents facteurs évoqués par les personnes interviewées afin de mieux comprendre les leviers de l'intrapreneuriat dans le secteur public helvétique.

Résultats empiriques

Dans le cadre de cette communication, nous avons uniquement traité les thèmes pour lesquels des tendances ont été identifiées. Par ailleurs, les profils distincts du chef de service, des supérieurs hiérarchiques (ayant des responsabilités d'encadrement) et des

employés nous ont permis de relever quelques dissemblances dans certaines de leurs réponses. Celles-ci peuvent notamment s'expliquer par la différence de statut des personnes interviewées. A ce propos, si des spécificités ont pu être constatées entre les cadres et les employés, elles ont été mises en évidence dans ce papier. Sinon, seules les tendances globales ont été relevées.

La culture organisationnelle

Dans cette première dimension, nous relevons les facteurs relatifs à la culture organisationnelle en les segmentant en trois axes distincts : les pratiques managériales, la culture propre à l'organisation et la prise d'initiatives (valorisation et marge de manœuvre).

Les pratiques managériales. Selon nos répondants, une communication transparente et complète encourage l'intrapreneuriat, à l'inverse d'une transmission partielle et sélective de l'information. En termes de processus, l'importance des outils classiques de la communication (réunions, séances d'information, etc.) ne sont pas compris comme des leviers à l'innovation par une bonne partie des collaborateurs interrogés. Parmi les services interviewés, l'utilisation d'une newsletter, qui informe sur les activités des diverses unités, a été citée comme exemple de communication favorisant l'esprit d'équipe et l'information interne.

Le travail d'équipe, le partage des connaissances et la valorisation des compétences, sont considérés majoritairement comme des pratiques favorisant l'intrapreneuriat. En ce sens, une culture participative développe le terreau fertile à l'innovation.

Dans les services questionnés, la culture participative est assez répandue. La majorité des collaborateurs ont le sentiment que leur chef direct prend en compte leurs avis dans

le processus de décision. Cependant, dans ce domaine, nous relevons que les cadres ayant des responsabilités d'encadrement se distinguent des employés. Les collaborateurs ont souvent le sentiment d'être consultés afin de recueillir l'information et non pas afin d'exprimer leur avis sur la décision finale. De plus, l'implication dans la prise de décision par les niveaux supérieurs dépend du rapport de confiance entre les acteurs.

La culture propre à l'organisation. Les entretiens ont permis d'associer à la culture propre d'une organisation étatique un certain cloisonnement ainsi qu'une inertie d'exécution. Ces éléments sont perçus comme des facteurs limitant l'esprit intrapreneurial. Un autre aspect qui émerge de cette dimension est l'égoïsme institutionnel. Dans ce cas de figure, le service développe des normes de travail et des habitudes propres au développement de sous-cultures peu favorables aux échanges et à l'innovation.

La prise d'initiatives, valorisation et marge de manœuvre. La prise d'initiatives est généralement bien perçue, mais pas forcément encouragée et sa valorisation ne se fait pas systématiquement dans les organisations interviewées.

Rappelons que les tâches assignées à l'administration publique reposent sur des textes légaux. En conséquence, les individus interrogés ont davantage le sentiment d'être libres d'agir dans le « comment faire » plutôt que dans le « quoi faire ». Il en résulte le sentiment d'être limité dans la volonté d'action. Paradoxalement, le cadre légal est perçu comme un défi plutôt qu'une contrainte lorsqu'il s'agit de contourner ou d'adapter certaines règles.

Il ressort de nos entretiens que certains individus évoquent la création d'entités distinctes rattachées à l'organisation mais avec un statut permettant d'avoir des règles plus souples pour poursuivre leurs projets innovants.

L'apprentissage collectif

Dans cette deuxième dimension, nous mettons en exergue les facteurs relatifs à l'apprentissage collectif en la divisant en deux axes distincts : les systèmes de valorisation et de récompenses et le processus d'apprentissage collectif.

Les systèmes de valorisation et de récompenses. Dans une organisation publique, les moyens relatifs à la valorisation et aux récompenses sont plutôt limités aux conditions de travail au sens strict. En effet, il ressort des entretiens qu'il est difficile d'instaurer des mécanismes d'incitations/récompenses financières ainsi que des plans de carrière dans un organisme étatique.

De bonnes conditions de travail sont de ce fait garanties par des éléments tels que la flexibilité, la relative sécurité de l'emploi, le cadre et le climat de travail. Il ne s'agit donc pas de facteurs pécuniaires.

Nos répondants estiment que la fidélisation peut être favorisée en valorisant leur travail par l'entremise de gestes de reconnaissance tels que les remerciements, les feedbacks, ainsi qu'en communiquant sur le travail accompli, en fêtant les succès, etc.

Le processus d'apprentissage collectif. Selon les individus interrogés, les moyens d'apprentissage collectif cités, sans priorisation, ont été les discussions formelles et informelles, l'échange de bonnes pratiques, le travail d'équipe, le partage des connaissances acquises suite à des formations externes et techniques ou à des

conférences. Le lien entre les processus d'apprentissage collectif et l'innovation n'est pas directement exprimé par nos interviewés qui se sont limités à nous lister les moyens d'apprentissage collectifs.

De plus, il est à relever que nos interviewés ont fait mention d'une offre de formation en entrepreneuriat quasi inexistante.

Les structures et pratiques organisationnelles

Dans cette troisième dimension, le focus se porte sur les facteurs relatifs aux structures et pratiques organisationnelles que nous avons scindées en deux parties : l'importance du cadre bureaucratique et les changements organisationnels.

L'importance du cadre bureaucratique. Il ressort de nos entretiens qu'une stratification hiérarchique importante produit de la bureaucratie supplémentaire et peut aboutir à une lenteur dans la prise de décision qui décourage la prise d'initiatives.

Le paradoxe que nous avons évoqué dans le cadre conceptuel, c'est-à-dire celui qui oppose la bureaucratie à des comportements innovateurs, n'a que partiellement été soulevé lors des entretiens. En effet, l'évitement de la bureaucratie comme levier à l'innovation a été évoqué sans toutefois prendre le dessus sur la démotivation causée par l'importance du cadre bureaucratique en termes d'intrapreneuriat.

Par ailleurs, il est important de souligner que le niveau de bureaucratie varie en fonction du poste occupé et des tâches attribuées. Les appréciations relatives aux contraintes administratives sont donc différentes selon les statuts professionnels.

Les changements organisationnels. Un changement de la loi, une fusion, un rapprochement géographique, une augmentation des effectifs ou encore la

décentralisation des ressources humaines sont des exemples d'événements ayant engendrés des réorganisations. Les changements organisationnels sont perçus par nos interviewés comme une opportunité permettant de s'améliorer. Cependant, leur réussite dépend de plusieurs facteurs comme la marge de manœuvre, l'autonomie des collaborateurs ou encore le cadre bureaucratique dans lequel le changement s'inscrit. Un changement donne l'occasion d'innover même s'il n'aboutit pas toujours à une amélioration.

Les processus d'innovation

Dans cette dernière dimension, nos résultats portent sur les processus d'innovation qui se divisent en deux catégories : les processus d'incitation à l'innovation et l'influence de l'intrapreneuriat sur la performance.

Les processus d'incitation à l'innovation. Au sein des services examinés, il n'apparaît pas vraiment de culture d'incitation à l'innovation. Toutefois, les propositions d'amélioration sont bien perçues et écoutées. Les procédures bureaucratiques, généralement dues à la complexité institutionnelle, ainsi qu'à l'inertie des processus, découragent cependant les collaborateurs dans leur démarche proactive. Dans ce cas, un contexte strictement réglementé peut limiter l'innovation.

De plus, nous avons pu retracer l'existence d'une innovation induite, générée par une pénurie de ressources qui contraint les agents publics à devenir créatifs et innovants.

L'influence de l'intrapreneuriat sur la performance. D'après nos observations, la perception de nos répondants quant à l'impact de l'intrapreneuriat sur la performance organisationnelle est plutôt modérée. En effet, certains services se prêtent plus à l'innovation que d'autres, notamment lorsque le cadre légal permet d'avoir une marge de

manœuvre relativement large. Cela n'est pas le cas dans les services dont l'exécution quotidienne des tâches est strictement liée à des lois et des directives. Un exemple d'influence positive de l'intrapreneuriat sur la performance, cité lors des entretiens, est le processus qui amène aux changements du cadre professionnel public vers une approche orientée client, « c'est-à-dire une prise en compte plus systématique des attentes et des perceptions relatives aux prestations fournies, notamment au moyen d'enquêtes et de systèmes de feed-back en continu » (Emery, 2003).

Conclusions et recommandations

Notre projet de recherche nous permet de considérer l'intrapreneuriat dans le secteur public comme étant « orienté vers l'amélioration du fonctionnement du système complexe qu'est l'organisation plutôt que vers ce qu'elle fait ou produit. Les participants à ces innovations sont nombreux et leurs objectifs sont souvent d'améliorer leurs conditions de vie et celles de leurs collègues, notamment en améliorant la qualité de leur prestation et leur image auprès de leurs clients » (Bernier & Hafsi, 2002). L'intrapreneuriat au sein des organisations publiques est conditionné par la nature de l'environnement. Inéluctablement, un fonctionnement trop rigide tend à museler les velléités d'innovations et d'intrapreneuriat des agents publics.

Comme nous le rappelons préalablement, peu d'études internationales ont porté sur la thématique de l'intrapreneuriat dans le secteur public. En ce sens, nous pouvons considérer que le point de vue que nous adoptons dans le cadre de cette recherche est original puisqu'il nous a permis de mettre en exergue quatre dimensions relatives au processus intrapreneurial dans le contexte du secteur public suisse que nous illustrons dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Quatre dimensions du processus intrapreneurial

Les recommandations que nous allons évoquer ci-après se basent, bien évidemment, sur les constatations que nous avons pu relever dans le cadre de notre enquête de terrain. Elles ont pour objectif principal de fournir des instruments pour améliorer les dispositifs organisationnels favorables à l'intrapreneuriat dans le contexte du secteur public.

✓ Favoriser la prise de risques, la prise d'initiatives et l'autonomie

De prime abord, l'organisation publique n'est pas le lieu le plus propice au sein duquel un collaborateur peut s'épanouir en termes d'autonomie. En effet, le contrat de travail qui lie l'employé à l'organisation suppose une subordination pour pallier aux risques d'absence de coordination qui seraient engendrés par une trop grande liberté donnée aux individus.

Et pourtant, la littérature sociologique a montré à quel point les ouvriers opérant dans les cadres de prescription les plus stricts ont toujours, et malgré tout, fait preuve d'autonomie. Certains observent même que c'est cette autonomie qui est à la source de l'efficacité dans le travail : c'est parce que les acteurs y mettent du leur et agissent à leur façon que le travail est bien fait. L'autonomie entretient des relations complexes avec la prescription, le pouvoir et le contrôle : elle apparaît souvent quand la prescription est impossible ou inefficace. Mais elle est alors le plus souvent prescrite elle-même, dans le sens où l'on exige de l'individu qu'il fasse preuve d'autonomie, ce qui le plonge dans une injonction paradoxale. Elle ne s'oppose pas totalement au contrôle, mais en exige une modification pour ne pas tomber dans des contradictions (Alexandre-Bailly & al., 2006, p. 245).

Bouchard et Fayolle (2012) s'appuyant sur diverses recherches indiquent également que « L'autonomie constitue une dimension critique, sinon LA dimension critique, du processus intrapreneurial ».

Souvent les collaborateurs se sentent limités dans leur liberté d'action, notamment lorsqu'il s'agit de la mise en œuvre de stratégies innovantes. L'analyse politique en théories des organisations nous enseigne, précisément, que les acteurs sont « stratégiques », c'est-à-dire qu'ils se basent sur des stratégies personnelles et collectives pour tenter de préserver des espaces d'autonomie et de liberté d'action dans le travail (Crozier & Friedberg, 1977; Mintzberg, 1991; Friedberg, 1993). En l'occurrence, priver les salariés de marge de manœuvre revient à admettre que ces derniers entrent dans une logique conflictuelle, ou autrement dit une logique de pouvoir, qui occasionne des freins à l'innovation. En effet, sans l'octroi d'une autonomie élevée, il est difficile de faire émerger une prise d'initiatives de la part des salariés. Plus les individus sont autonomes, plus ils prennent des initiatives, plus ils apprennent et plus ils ont de nouvelles idées. Par conséquent, l'autonomie apporte aux employés une légitimité ainsi qu'un pouvoir leur permettant de prendre des initiatives et des risques au sein de leur organisation (Toutain, 2007). Aussi, il est judicieux de prévoir des espaces d'autonomie suffisants pour que les collaborateurs puissent réaliser des projets innovants. (Bouchard, Basso & Fayolle, 2010; Bouchard & Fayolle, 2012). Comme le souligne Perrenoud (2000, p.8) :

dans notre société, la valeur humaine se mesure à la part de création qu'on assume. Elle peut se nicher dans de petites choses, des détails, une façon plus élégante, rapide ou astucieuse de faire ce qu'il y a à faire, une manière inventive de faire démarrer une machine récalcitrante, de débloquer un logiciel, d'écarter habilement

une plainte pourtant fondée, de diagnostiquer un risque avant la catastrophe, etc. Il faut, à cette fin, disposer d'une certaine autonomie dans le travail.

Au-delà de l'autonomie individuelle, nous pouvons penser que l'autonomie collective influence positivement l'innovation. En effet, l'organisation du travail en équipe auto-organisées se base sur des principes qui sont en opposition avec une approche classique du travail. L'organisation qui instaure des équipes de travail auto-organisées accepte « de passer d'un paradigme d'autorité et de supervision à un paradigme d'habilitation et de responsabilisation ». La mise sur pied de groupes auto-organisés engendre inéluctablement des modifications en termes d'organisation de l'entreprise, elle modifie notamment les processus d'évaluation, de rémunération ainsi que le recrutement. Les individus qui constituent les équipes auto-organisées doivent posséder des compétences qui vont au-delà des aptitudes techniques. A la lumière de ces considérations, il est utile d'ajuster les relations entre la hiérarchie et la base. La hiérarchie perd une partie de son pouvoir afin de favoriser l'autonomie du groupe, en fonction de sa maturité (Dolan & al., 2008).

✓ ***Reconnaître les actions des agents publics***

Nos résultats tendent à montrer qu'il est nécessaire de prendre en compte les performances des collaborateurs et de les reconnaître pour développer l'innovation organisationnelle. Pour que ce processus fonctionne au mieux, nous recommandons de tenir compte de trois conditions qu'il y a lieu de mettre en œuvre. La première est de « proposer au personnel des « reconnaissances » attractives et positivement appréciées par le personnel, et en « quantité » suffisante. La seconde est de démontrer un lien clair et indiscutable entre les performances accomplies par le personnel, et les

reconnaisances attribuées (augmentation ou primes), et enfin, il est conseillé de rendre les récompenses visibles » (Emery & Gonin, 2006, p.205).

De plus, ne perdons pas de vue qu'il est difficile de mesurer la production individuelle dans le cas d'une production d'ensemble. En effet, dans le cas d'une production d'ensemble, la quantité totale produite ne peut pas être considérée comme étant la somme des productions individuelles. Cela pose notamment un problème dans les entreprises de grande taille ainsi que dans les administrations publiques. Si le nombre de collaborateurs est élevé, l'individu sait que sa contribution est infime et il peut être tenté de ne pas s'investir pleinement dans l'organisation. Un système de reconnaissance qui ne tient compte que des performances individuelles risque d'être déficient si nombre d'employés agissent de façon similaire.

✓ ***Développer des structures organisationnelles flexibles, plus souples et moins hiérarchiques***

Nous ne développerons pas outre mesure cette recommandation tant elle paraît aujourd'hui évidente et tombe sous le sens. Toutefois, les répondants de notre échantillon de recherche ont rejeté les contraintes administratives et le fonctionnement hiérarchique de leur environnement de travail. Ces aspects sont, du reste, constamment associés à des perceptions négatives, tant du point de vue du ressenti en termes d'intrapreneuriat, que du point de vue de la motivation, de la satisfaction et du plaisir au travail. Si ces éléments sont aujourd'hui bien connus, il reste que peu d'administrations publiques ont véritablement connu une réduction des contraintes administratives et des procédures hiérarchiques. Il s'agit d'un chantier qui mérite encore que l'on y accorde une attention plus soutenue. Mais pour que cela soit suivi d'effets, encore faut-il qu'il y ait une véritable volonté politique favorisant la « dé-bureaucratization », car si dans les

discours tous les politiques appellent une simplification des procédures administratives, force est de constater qu'en pratique, ils s'évertuent à les rendre plus complexes encore (Giauque, Barbey & Duc, 2009).

✓ ***Favoriser le développement et l'utilisation d'outils d'apprentissage collectif ainsi que la communication***

L'apprentissage organisationnel semble constituer un élément essentiel en termes d'innovation organisationnelle. L'apprentissage collectif peut être favorisé par les structures organisationnelles, plus souples, plus poreuses, favorisant la communication inter-services et inter-départements, afin de faciliter la coopération et la coordination des activités étatiques et le bon déroulement des programmes administratifs ou de politiques publiques. Une organisation apprenante doit également mettre en place ce que l'on peut appeler « l'art de la conversation ». Cela signifie la mise en place de mécanismes permettant aux employés et aux dirigeants de s'exprimer librement. L'un des mécanismes que peut mettre en place une organisation c'est l'échange d'expériences entre les collaborateurs. En effet, les connaissances se développent par l'interaction des individus au sein d'un groupe.

Le bon déroulement des programmes administratifs ou de politiques publiques peut également être encouragé par d'autres outils ressortissant, ceux-ci, de la gestion des ressources humaines. La formation continue, sur la base de l'identification individuelle et collective des besoins, et notamment les formations en entrepreneuriat, est un pré-requis à l'apprentissage collectif. Mais d'autres pistes peuvent encore être évoquées. A cet égard, nous basant sur une recherche antérieure axée sur la gestion des compétences collectives dans les organisations (Amherdt, Dupuich-Rabasse & al., 2000), nous pouvons notamment indiquer plusieurs axes susceptibles de favoriser

l'apprentissage collectif. Tout d'abord définir clairement les mandats et les objectifs collectifs et les faire partager par les acteurs de terrain. Ensuite, mettre en place un leadership participatif qui corresponde à un réel soutien pour les personnes du terrain. Puis, négocier les valeurs communes à partir desquelles les stratégies et les activités peuvent se déployer. La définition de règles connues de tous, puis pratiquées, favorisent la coopération, y compris entre les unités organisationnelles, et permet l'émergence de compétences collectives favorables au développement de l'intrapreneuriat.

Les entretiens que nous avons eu la chance de réaliser ne sont pas assez nombreux pour que des corrélations puissent être réalisées. Nous ne pouvons donc pas affirmer qu'il existe un lien de corrélation indubitable entre certains aspects organisationnels (et notamment les processus RH, les valeurs managériales prônées, le partage du pouvoir et des responsabilités, la culture et climat de travail, les outils de management mis en œuvre et les conditions de travail) et leur influence sur l'intrapreneuriat et l'innovation organisationnelle des agents publics. Par contre, cette étude estime que cette affirmation est une piste sérieuse à prendre en considération. Dans ce contexte, nous poursuivons nos recherches dans une perspective d'analyse quantitative.

Bibliographie

- Alexandre-Bailly, F., & al. (2006). *Comportements humains et management*, France, Pearson Education, 245 p.
- Alter, N. (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris, PUF.
- Alter, N. (2000). *L'innovation ordinaire*, Paris: Presses Universitaires de France.
- Alter, N. (2012). « Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? », *Gestion*, 36(4), p. 5-10.
- Amherdt, C. H. (2000). *Compétences collectives dans les organisations: émergence, gestion et développement*. Presses Université Laval.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). « Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation », *Journal of Business Venturing*, 16, p. 495-527.
- Arnaud, N., Legrand, C., & Maton, E. (2012). « Un intrapreneur « ordinaire » au cœur d'une implantation réussie d'un changement organisationnel », *RIMHE*, (3), p. 57-71.
- Baldwin, J. R. (2000). « L'innovation et la formation dans les nouvelles entreprises ». (No. 2000123f). Statistics Canada, Direction des études analytiques.
- Brazeal, D., & Weaver, K. (1990). « Differential motivating factors among intrapreneurial and traditional managers », *Journal of Creative Behavior*, 24(4), p. 263-274.
- Basso, O. (2006). « Peut-on manager les intrapreneurs », *Revue Française de Gestion*, n°168/169, p. 225-242.
- Bernier, L., & Hafsi, T. (2002). « Innovation et entrepreneurship dans le secteur public au Canada ». In *Workshop on Public Sector Innovation*, p. 1-19.
- Birkinshaw, J. (2003). « Le paradoxe de l'entrepreneuriat », *L'Expansion Management Review*, (109), p. 19-29.
- Bouchard, V., & Fayolle, A. (2012). « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat ? » *Gestion*, 36(4), p. 11-21.
- Bouchard, V., Basso, O., & Fayolle, A. (2010). « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux ». *Actes des 3 e Journées Georges Doriot*, « *L'Intrapreneuriat: au-delà des discours, quelles pratiques ?* ».
- Carrier, C. (1994). « Intreprenurship in large firms and SMEs: A comparative study », *International Small Business Journal*, 12(3), p. 54-61.
- Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte Foy : Presses de l'Université du Québec.

Champagne, D., & Carrier, C. (2004). « Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche ». *Actes du 7 e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME)*.

Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). « Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage », *Entrepreneurship: Theory & Practice*, vol.23, n°3, p.47-63.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.

Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P.J. (2003). « Emerging issues in corporate entrepreneurship », *Journal of management*, 29(3), p. 351-378.

Dolan, S., & al. (2008). *La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles*. France, Pearson Education.

Emery, Y. (2003). « L'emploi public en mutation, autopsie d'une évolution mouvementée et prometteuse », dans Y. Emery et D. Giaque (sous la direction de), *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIème siècle*, p. 29-54.

Emery, Y., & Giaque, D. (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Editions L'Harmattan.

Emery, Y., & Gonin, F. (2006). *Dynamiser la gestion des ressources humaines: Des concepts aux outils, une approche intégrée compatible avec les normes de qualité*. Presses polytechniques et universitaires romandes.

EUROSTAT, O. (2005). *Manuel d'Oslo, principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, Paris, France.

Finger, M. (1998). « Néolibéralisme contre nouvelle gestion publique » in : Hufty, M. (Ed.), *La pensée comptable. Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique*, Paris/Genève, PUF/Les Nouveaux Cahiers de l'IUED, p. 57-75.

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle : dynamiques de l'action organisée*. Paris, Seuil.

Gallouj, F. (1994). *Economie de l'innovation dans les services*. Editions L'Harmattan.

Giaque, D., Barbey, V., & Duc, N. (2009). « Les leviers de la performance individuelle et collective dans les organisations publiques Suisses: l'importance d'un pilotage participatif ». *Revue française d'administration publique*, (4), p. 785-798.

Harrison, D., & Roy, N. (2002). « Innovations du travail et fonction publique : des efforts louables; un arrimage difficile. » *Workshop on Public Sector Innovation*. Université d'Ottawa.

Hughes, O. E. (2003). *Public Management & Administration*, New York, Palgrave MacMillan.

Krueger, N. F. (2000). « The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(3), p. 5-23.

Lisein, O., & Degre, J. (2010). « Vers une grille de lecture des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat ». *Actes des 3 e Journées Georges Doriot, « L'Intrapreneuriat: au-delà des discours, quelles pratiques ? »*.

Matthews, C. H., Ford, M. W., & Human, S. E. (2001). « The context of new venture initiation: comparing growth expectations of nascent entrepreneurs and intrapreneurs », *Proceedings of the 21st annual Entrepreneurship Research Conference*, Babson College, 2001, p. 42-52.

Messeghem, K. (2003). « Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs », *International Small Business Journal*, 21(2), p.197-212.

Mitchell, R. K., Busenitz, L., Lant, T., Mcdougall, P. P., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2002). « Toward a theory of entrepreneurial cognition: Rethinking the people side of entrepreneurship research », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), p. 93-104.

Mintzberg, H. (1991). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Editions d'Organisation.

Mönks, J. (1998). « La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? » in : Hufty, M. (Ed.), *La pensée comptable, Genève/Paris, Les Nouveaux Cahiers de l'IUED/PUF*, p. 77-89.

Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). « Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of Public Sector », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1), p. 71-91.

Nielsen, R. P. (2000). « Intrapreneurship as a Peaceful and Ethical Transition Strategy Toward Privatization », *Journal of Business Ethics*, n°25, p.157-167.

Perrenoud, P. (2000). « L'autonomie au travail : déviance déloyale, initiative vertueuse ou nouvelle norme ? », *Cahiers Pédagogiques*, n° 384, mai 2000, p.14-19.

Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaranu, D., & Than, W. L. (2009). « Corporate entrepreneurship: Current research and future directions », *Journal of Business Venturing*, vol.24., n°3, p.197- 205.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an entrepreneur*, New York, Harper Row.

Robinson, M. (2001). « The ten commandments of intrapreneurs », *New Zealand Management*, Vol. 48, No. 11, p.95-98.

Saetre, A. S. (2001). « Intrapreneurship: an exploratory study of select Norwegian industries », *NTNU Trondheim*, a study financed by the Norwegian Research Council.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.

Seshadri, V. R., & Tripathy, A. (2006). « Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled », *Vikalpa*, vol.31, n.1, p.17-29.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). « Towards a reconciliation of the de national issues in the field of Corporate Entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 3, N. 3, p.11-28.

Toutain O. (2007). « L'ingénierie combinatoire des ressources : une modélisation des compétences entrepreneuriales pour contribuer à l'amélioration des pratiques d'accompagnement », *Vème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat* - 4/5 octobre.

Vivet, C. (2000). « L'intrapreneuriat: entreprendre dans la grande entreprise », Thèse, École Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Université Claude Bernard Lyon I, Lyon.

Wunderer, R. (2001). « Employees as « co-intrapreneurs » – a transformation concept », *Leadership & Organization Development Journal*, 22(5), p. 193-211.

Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1998). « Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development », *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), p. 169-189.

Tableau 1 : Quatre dimensions du processus intrapreneurial

<p>Culture organisationnelle</p>	<p>Apprentissage collectif</p>	<p>Structures et pratiques organisationnelles</p>	<p>Processus d'innovation</p>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiques managériales ▪ Culture propre à l'organisation ▪ Prise d'initiatives, de risques et valorisation ▪ Autonomie, marge de manœuvre 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Système d'incitation et récompenses ▪ Fidélisation des collaborateurs ▪ Processus d'apprentissage collectif ▪ Développement des compétences ▪ Circulation et partage de l'information 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Importance du cadre bureaucratique ▪ Changements organisationnels ▪ Influence des contraintes légales sur l'intrapreneuriat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processus d'incitation à l'innovation ▪ Influence de l'intrapreneuriat sur la performance