

L'application de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale : Cas du secteur financier Tunisien

Dr ZOUARI SOUFIE

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION DE SFAX-TUNISIE.

ID ORCID : 0009-0008-0308-8518

e-mail: zouarysoufien@yahoo.fr

Résumé

Face à la concurrence féroce, les organisations doivent se lancer dans l'innovation. Pour ce faire, les entreprises développent une dynamique d'innovation intrapreneuriale, un concept qui favorise, à travers ses salariés, la détection d'opportunités d'affaires. Rare les recherches qui sont intéressées à la mise en œuvre de cette pratique managériale (Carrier, 2006). De surcroît, le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) identifiant les leviers organisationnels de cette pratique managériale, paraît incomplet au regard des résultats issus de notre recherche.

Ce travail vise à examiner la mise en œuvre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au sein du secteur financier tunisien et à proposer un modèle permettant le développement de cette pratique au sein des organisations. L'étude repose sur une recherche qualitative à partir des observations participantes durant 7 mois pour le cas majeur de la Société tunisienne des banques et de 28 entretiens semi directifs centrés concernant les 3 autres cas (BIAT, BNA et UIB).

La participation de cet article est autant d'ordre théorique (modèle contingent développant les leviers organisationnels de cette approche), que méthodologique (étude qualitative par observation participante durant 7 mois et par entretiens semi directifs centrés) ou managériale (facteurs clefs de succès et le facteur déterminant du rôle du manager).

Mots-clefs : Dynamique d'innovation, Intrapreneuriat, Secteur financier, communication, systèmes d'informations.

INTRODUCTION

Depuis 2007 le secteur financier est paralysé et les marchés de la titrisation, et le capital investissement sont en mode de dysfonctionnement. La crise des sub-primes apparue en 2008 aux états unis a engendré dans son sillage des impacts systémiques sur les liquidités, le capital des institutions financières et actuellement sur les crédits. Si la faillite du système bancaire semble aujourd'hui éliminée, allons-nous vivre dans le futur une période de récession où l'innovation sera à bas niveau? En effet, l'innovation dans le secteur financier au niveau des produits structurés de la titrisation s'avère cruciale dans cette crise. Elle modifie la répartition des risques entre les agents économiques, sans que ceux-ci puissent être quantifiés et localisés, entraînant une crise de confiance. Cependant, la crise des sub-primes est liée aux taux usuraires des crédits hypothécaires accordés aux clients des banques américaines, mais la créativité est dans la titrisation, l'innovation dans es fonds spéculatifs, etc... L'innovation, risque-t-elle d'être stigmatisée suite à cette crise?

Nous ne le croyons pas, l'innovation selon Gasse et Carrier (2004), se positionne comme moteur de l'industrie financière et des organisations en général. La recherche et le développement bancaire, la création de nouveaux produits sont légitimement à la survie de l'activité financière dans un marché plus complexe, plus globalisé où la propriété et les brevets ne représentent que des actions défensives et des protections valident qu'à court terme. L'innovation dans les produits de la Banque de Financement et d'Investissement, ou dans ceux de la Banque de Détail, permet de se confronter face à la concurrence. Suite à la concurrence féroce actuelle, les organisations doivent mobiliser l'ensemble de leurs ressources humaines, afin de créer une entité dynamique et réactive, à la recherche des opportunités, s'adaptant aux changements de l'environnement et innovant continuellement, afin de rester leader sur leur marché. Or, les ingénieurs, les chercheurs et les managers des organisations prendront en charge la possibilité de créer de nouveaux produits et services, d'améliorer un processus, d'initier un nouveau mode de management. Les entités se privent des mannes importantes de connaissances et de potentialité mais l'individu est pour la fonction ou les tâches qu'il assure au sein de l'organisation, et non pour la valeur intrinsèque et les connaissances multiples et variées que celui-ci possède. Un collaborateur est généralement un consommateur, un client, un acteur de la communauté civile... Il maîtrise la connaissance et la technicité de son domaine, mais il a le don d'une intelligence et d'une vision qui lui est propre d'une expérience rattachée à sa vie et la mettre au service de la collectivité. Les nouveaux produits, services et autres idées soulèvent également, au niveau

individuel entre plusieurs concepts existants et, au niveau collectif, du partage des associations. De surcroît, une organisation qui désire faire émerger de nouvelles idées, produits et services, doit avoir la capacité à mobiliser l'ensemble de ses collaborateurs afin que chacun d'entre eux soit à l'affût des opportunités et à la coopération pour aboutir à la maturation ou à l'amélioration de celles-ci.

Pour ce faire, l'entreprise doit être proactive et mettre en place un dispositif partagé qui permette de mobiliser et de développer chez chaque collaborateur cet état d'esprit intrapreneurial. Cependant, Pélisson (2006) remarque que « l'impulsion de la dynamique entrepreneuriale est au cœur des préoccupations des grands groupes qui, s'ils souhaitent poursuivre leur développement, doivent conquérir de nouveaux marchés et inventer de nouveaux produits et services... ». L'importance de la dynamique d'innovation Intrapreneuriale fait consensus dans le domaine managérial sous la n o m i n a t i o n usuelle d'innovation participative. Cependant, ce concept est protéiforme (Champagne et Carrier, 2004) et non défini en tant que tel, même si Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004) l'ont déterminé opérationnellement selon la forme de l'innovation poursuivie. En effet, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre (Carrier, 2006), et bien qu'Ireland, Kuratko et Morris (2006) ont déterminé un cadre conceptuel présentant certains leviers organisationnels de cette démarche, celui semble incomplet au regard des résultats issus de notre recherche.

Notre travail propose des réponses aux questions suivantes: Qu'est-ce que la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale ? Ce concept englobe-t-il une réalité différente de celle désignée par le terme d' « intrapreneuriat » ? Comment cette dynamique se met-elle en mode fonctionnel (notamment dans le secteur de la bancassurance en Tunisie) ?

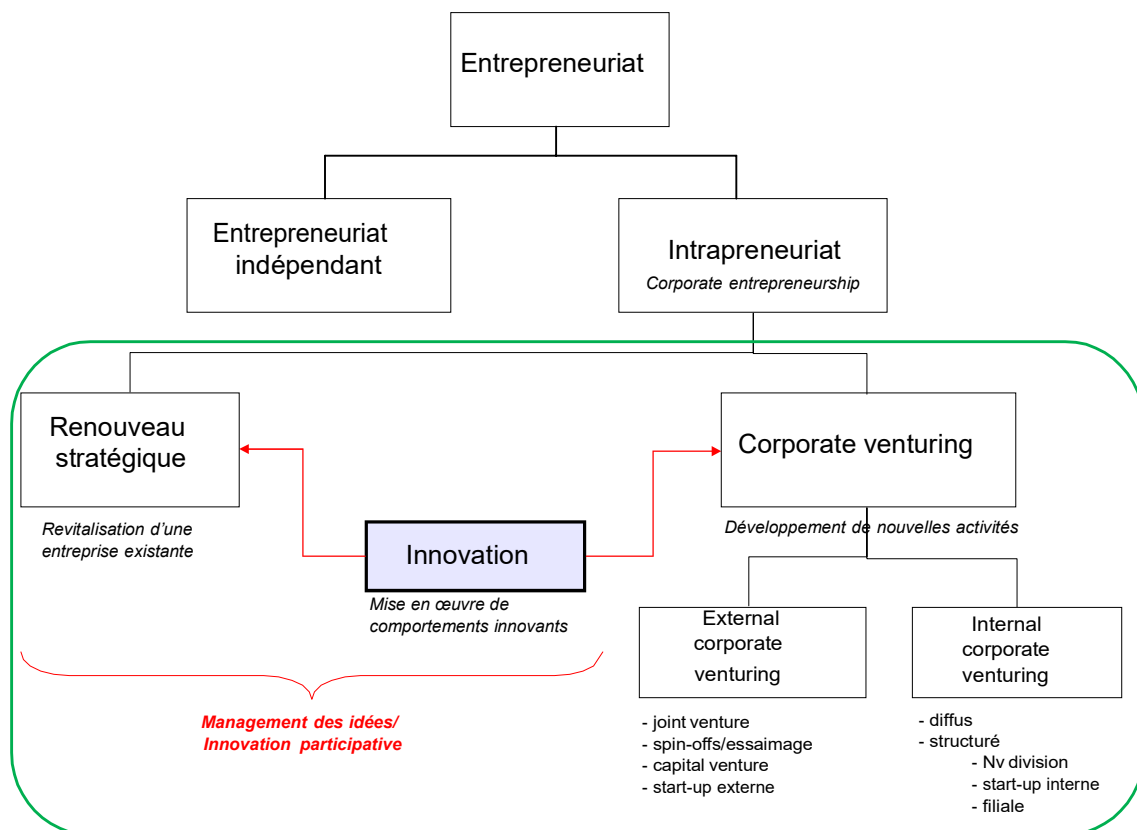
Dans un premier temps, nous avons essayé de définir ce concept. Puis, nous avons proposé un modèle de dynamique d'innovation intrapreneuriale et de ses catalyseurs. Enfin, nous avons abordé quelques applications au sein de l'industrie financière à partir des quatre cas (BIAT, BNA, UIB et STB).

**UN MODELE DE DYNAMIQUE D'INNOVATION INTRAPRENEURIALE :
LEVIER DE L'INNOVATION**

Dans plusieurs travaux de recherche, le concept d'intrapreneuriat est apparu comme étant le catalyseur de l'innovation. A partir des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous pouvons représenter la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale de la façon suivante (Schéma 1):

Schéma 1 : Périmètre de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale d'après Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004)

Dynamique d'Innovation entrepreneuriale



Dans le cadre général de l'entrepreneuriat, pris comme « Processus par lequel des individus poursuivent des opportunités sans regarder les ressources qu'ils contrôlent actuellement » (Stevenson et Jarillo, 1990), cette démarche est par définition située au sein d'entreprises existantes et se distingue ainsi de l'Entrepreneuriat indépendant, défini comme « la création d'organisation ». En plus, l'intrapreneuriat présente différentes facettes selon la forme d'innovation poursuivie.

Le schéma ci-dessus, que nous avons présenté est soulevé des travaux de Sharma et Chrisman (1999) et Basso (2004), nous permet de définir l'intrapreneuriat regroupant :

Le *Corporate Venturing*, la création d'une nouvelle activité. Celle-ci peut dériver du lancement de nouveaux produits (Quinn, 1985) ou de la reconnaissance de nouvelles opportunités de marché (Brown, Davidsson et Wiklund, 2001). Elles peuvent conduire à la création de nouvelles unités organisationnelles externes (joint venture, spin-offs/essaimage, capital venture, start-up externe) ou internes diffus ou structuré (nouvelle division, start-up interne, filiale). Le renouvellement *Stratégique* ou la revitalisation d'organisations existantes à travers la régénération ou la reconfiguration des fondements organisationnels ou stratégiques sur lesquelles elles étaient bâties. L'innovation définie par une pluralité de formes telles que le développement de nouveaux produits, de nouveaux procédés, de nouvelles organisations. Elle constitue le point commun entre le corporate venturing et le renouvellement stratégique, en tant que mise en œuvre de comportement innovant (Basso, 2004).

Les apports que nous avons faits par rapport à ce graphique sont de trois types : Premièrement, il nous semble que la dynamique d'innovation Intrapreneuriale prend en compte les valeurs opérationnelles de cette démarche (innovation et création de nouvelles activités) que le terme d'« Intrapreneuriat », sous différentes formes (voir le schéma 3) ; Deuxièmement, les praticiens utilisent le concept d'Innovation Participative ou de Management des Idées pour retracer une partie de ce terme regroupant le renouvellement stratégique et l'innovation, laissant à part la partie création et développement de nouvelles affaires ; Troisièmement, l'innovation n'est pas positionnée au même niveau que les deux autres entités, parce que c'est la forme de l'innovation poursuivie qui résulte soit un renouvellement stratégique ou soit la création de nouvelles activités.

Notons, que la plus large définition de ce principe correspond à l'entrepreneuriat au sein des organisations existantes. En nous inspirant des propositions de Carrier (1997) et Basso et Legrain (2004), nous proposons la définition suivante:

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est un mode de gestion participatif permettant d'enraciner l'esprit d'entreprise dans les organisations. C'est un outil qui permet aux employés de démontrer leur potentiel créateur dans le but d'atteindre une performance supérieure pour l'organisation et de satisfaire :

- leurs besoins personnels (responsabilisation, sentiment d'accomplissement, proactivité, meilleure employabilité),
 - et ceux de l'entreprise (catalyseur d'innovation, développeur de croissance, outil de rétention des talents et de motivation du personnel) »
- (Schéma 2).

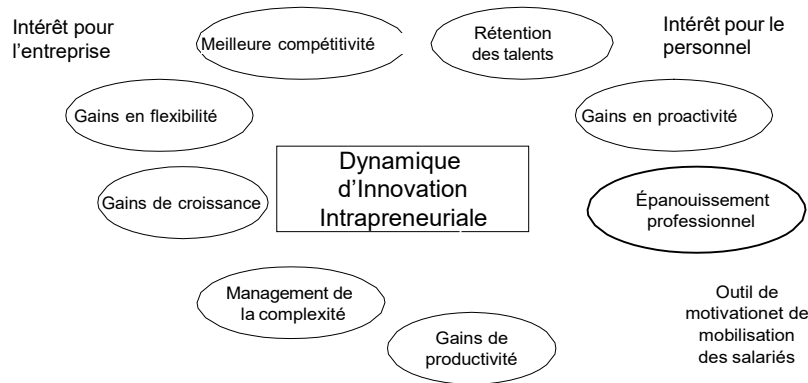


Schéma 2 : Les avantages concurrentiels de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale

L'intrapreneuriat est un concept central, influant sur différents domaines (RH, stratégie, organisation,...). Le discours sur ce champ est ainsi polymorphe dans la mesure où il est abordé sur des registres différents et à partir de préoccupations managériales variées. En effet, deux angles de vue pour aborder ce phénomène : l'acteur et les conditions de concrétisation de l'innovation (Champagne et Carrier, 2004)

En se référant sur les recherches d'Ireland, Kuratko et Morris (2006), nous avons construit un cadre d'analyse de la dynamique d'innovation intrapreneuriale au sein d'une organisation étendue (en interaction avec les clients, les fournisseurs...), remplaçant l'intrapreneur et les communautés de pratiques au centre de l'entreprise et introduisant les structures organisationnelles, le management, la culture, les mécanismes de contrôle, ainsi que le système d'information et la communication, plusieurs de ces dimensions ayant été, à notre connaissance, négligées par les recherches antérieures (voir Schéma 4). Notre apport par rapport au modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) consiste en la prise en compte du système d'information et de la communication en tant que des variables clefs, à côté du management des ressources humaines, de la culture, de la structure et du contrôle. De surcroît, nous avons placé l'intrapreneur, membre d'une communauté de pratiques au cœur de ce

modèle, en tant qu'acteur essentiel dans la mise en œuvre de la dynamique intrapreneuriale. Ce qui nous a conduit par la suite d'aborder le rôle crucial du management pour établir le lien entre l'ontologie organisationnelle et individuelle de cette démarche. Nous avons considéré également l'entreprise comme étendue (en interaction avec ses clients et fournisseurs qui influent sur les innovations de produits, services, processus. Enfin, nous avons déterminé une causalité entre la mise en œuvre d'un tel modèle et la performance de l'organisation, au regard de la littérature (Block (1993), Miller et Camp (1985), Zahra (1991), Covin (1991), Slevin (1989)) et des résultats issus de notre étude.

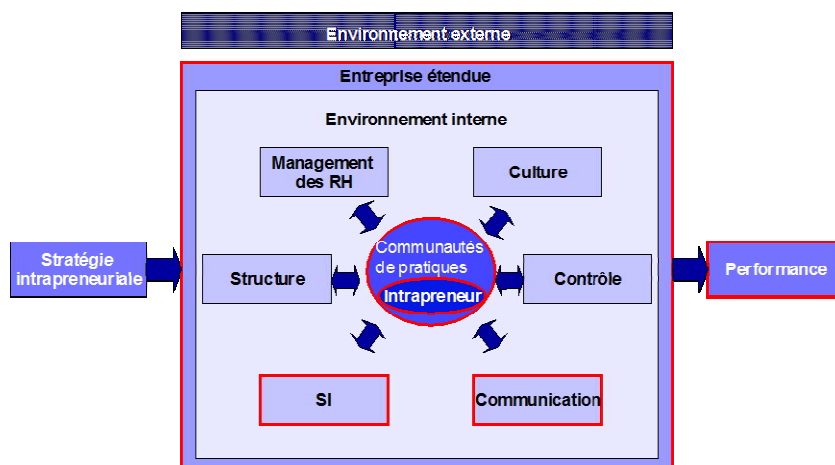


Schéma 4 : Cadre d'analyse de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale

(d'après Ireland, Kuratko et Morris (2006))

En se basant sur les résultats de nombreux chercheurs (Zahra, 1991), Covin (1991), Slevin (1989)), nous avons stipulé que la performance intrapreneuriale (innovation, rétention des talents, plus grande proactivité, augmentation de la flexibilité....) contribue à la performance interne (qualité et efficacité des organisations et des Processus...) et externe (limitation de la concurrence...) de l'entreprise (satisfaction des parties prenantes, efficience et efficacité).

En conclusion, nous avons dans cette première partie théorique défini le concept de Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale au regard du périmètre conceptuel établi par Sharma et Chrisman (1999), puis nous avons complété le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) en faisant des allers et retours entre la littérature et le terrain.

1. APPLICATIONS DANS LE DOMAINE FINANCIER

ÉLÉMENTS CONTEXTUELS

L'innovation au sein du secteur financier s'avère une nécessité. Sur un marché concurrentiel en pleine mutation, où le crédit, les produits d'assurance et de placements sont indifféremment proposés par le secteur d'assurance et le secteur bancaire, mais aussi par la grande distribution et les sociétés de crédit, le développement de nouveaux produits et services aboutit à la différenciation et bénéficie des parts sur un marché où la durée de vie des produits est très courte. L'innovation dans une organisation peut provenir de l'imitation de produits et services issus de la concurrence, cependant elle s'avère, dans plus d'un tiers des cas, proactive (MENA, 2007). Elle devient donc un phénomène entrepreneurial au centre des activités de l'organisation, qui peut concerner ses modes de fonctionnement, ses processus ou ses coûts, par rapport à son offre de service, sa démarcation marketing ou encore son amélioration de la qualité perçue par ses clients ou ses fournisseurs.

L'étude MENA (2007) a signalé la prédominance de l'innovation en tant qu'amélioration de la qualité de service (pour plus de 50% des sociétés issues du secteur de la bancassurance), amélioration de cette offre de service (pour 38%) et conquête de nouveaux marchés (pour 31%) (Schéma 5). Cependant et, dans le domaine financier, l'innovation était généralement liée à un changement réglementaire. Celui-ci devient une opportunité et n'en plus une menace à l'innovation (par exemple : les services à la personne dans le cas des nouveaux avantages fiscaux).

MÉTHODOLOGIE D'OBSERVATION

Ces éléments contextuels de la mise en œuvre de l'innovation dans le secteur de la bancassurance témoignent de l'importance du concept de dynamique d'Innovation Intrapreneuriale que nous avons défini précédemment. Afin d'en étudier la mise en œuvre, nous avons effectué une collecte de données par observation participante de 7 mois au sein de la STB ainsi que 24 entretiens semi directifs centrés au sein de la BIAT, BNA et l'UIB, deux entreprises (BIAT et UIB) développant cette démarche depuis plusieurs années. Dans une logique de complétude et de triangulation, diverses données documentaires internes (supports de communication, e-mail, articles,...), ainsi que des conférences sur l'innovation participative ont été intégrées et réalisées.

L'analyse de contenu a été effectuée sous forme thématique (Romelaer, 1999; Bardin, 2001) à l'aide du logiciel NVivo. En égard notre approche, le processus d'analyse s'est fait par va-et-vient entre la théorie et le terrain (Corbin, 2004 ; Richards, 2005). La réduction des

données s'est opérée par ordonnancement (grilles d'observation, fiches d'entretien et d'autres...).

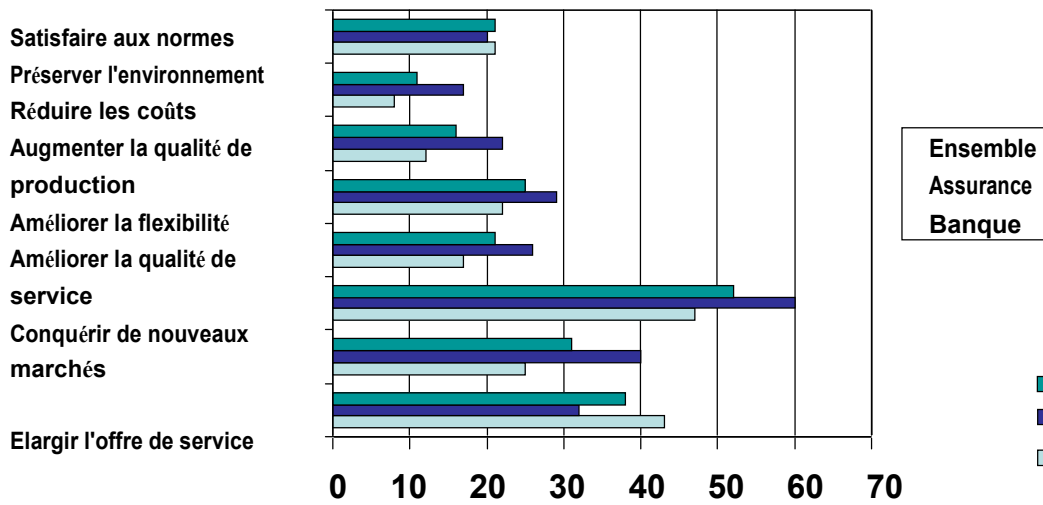


Schéma 5 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %) Source MENA (2007)

Enfin, la communication et l'accès aux clients permettent de valoriser l'innovation, source d'avantage concurrentiel. Les banquiers, possédant un solide réseau physique d'agences comme la STB, BIAT, BNA et L'UIB utilisent leur réseau décentralisé pour distribuer les produits d'épargne. La création d'offres de niche concoure également au lancement de nouveaux produits par le biais de procédés émergents, tel le marketing viral sur mobile.

FOCUS SUR LA DEMARCHE DE LA BIAT

Selon MR ELLILI MED, directeur régional de la BIAT a annoncé dans la bancassurance, qu'il y a une multitude de montages « mous » et de produits diversifiés multi-supports. Cela peut-être considéré comme de l'innovation, mais aussi un peu comme du subjectif du répondant ! ».

Nous venons d'aborder les facteurs favorisant l'innovation au sein de l'industrie financière, cependant, certains éléments sont susceptibles d'y faire obstacle. Les conditions de marchés, les contraintes financières, le cadre réglementaire constituent de réels freins auxquels sont confrontées les entreprises innovantes. Le tableau ci-dessous fait état des principaux obstacles à l'innovation rencontrée dans le monde de la Banque et de l'Assurance.

<i>Principaux obstacles à l'innovation</i> (en % des entreprises innovantes)			
	<i>Banque</i>	<i>Assurances</i>	<i>Ensemble</i>
<i>Coûts d'innovation trop élevés</i>	22	22	22
<i>Rigidités des normes</i>	23	18	21
<i>Absence de source de financement</i>	14	17	16
<i>Risque économique trop élevé</i>	12	7	10
<i>Rigidités organisationnelles</i>	9	8	9
<i>Manque de personnel qualifié</i>	8	4	6
<i>Clients peu réceptifs</i>	4	4	4
<i>Manque d'information sur le marché</i>	2	5	3
<i>Manque d'information technologiques</i>	3	1	2

Schéma 6 : Effets de l'innovation jugés très importants (en %)

Source MENA (2007)

Bien qu'il existe quelques freins à l'innovation dans le secteur financier, celle-ci n'en demeure pas

moins essentielle. Nous effectuerons une analyse plus détaillée du cas de la BIAT, celle-ci ayant fait l'objet d'une durée plus importante d'observation, puis nous présenterons les résultats des autres cas venant conforter cette analyse dans un tableau synthétique.

LA DÉMARCHE DE (UIB) : « INNOVONS À TOUS LES ÉTAGES »

La procédure d'innovation de la Société Générale, nommée « Innovons à tous les étages », se situe à l'échelle mondiale. Elle était instaurée en 2003 et concerne, en 2008, près de 120 000 personnes dans toutes les zones géographiques (plus de 80 pays) et tous les métiers du groupe. Cette démarche est de plus englobant. Elle doit permettre à toutes les formes d'innovation d'émerger, que ce soit au niveau des produits, de l'organisation, des processus, des modes de management ou des moyens généraux.

Selon Hugues Le Bret, directeur de la Communication de la société générale et sponsor de la démarche, l'innovation existe auparavant au sein du groupe sous forme institutionnelle, certains services, dont le Marketing, la Recherche et Développement ou la Stratégie ainsi que certains managers, intégrant déjà par leurs fonctions mêmes une dimension d'innovation. Elle était concernée par les produits comportant souvent une dimension mathématique, comme par exemple les dérivés de financement structuré ou d'action. L'innovation n'était pas

auparavant l'affaire de tous. Selon lui, le fond du sujet est le *droit d'oser* et le *changement de management*, permettant à chacun d'être conscient de sa responsabilité dans l'évolution de la banque. Enfin, la démarche participative a pour but de stimuler les idées innovantes, les innovations réalisées et les idées innovantes déjà mise en œuvre.

LA DEMARCHE DE LA BIAT

La Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet d'introduire des méthodes et un état d'esprit dans le but d'avoir la possibilité et l'opportunité de réflexion sur les processus, les produits, l'utilisation des ressources, les services et les modes d'organisation. Le service marketing reçoit souvent des idées, parce que chaque collaborateur est lui-même un consommateur a des idées sur les produits. Ainsi, la créativité des collaborateurs participe dans la rentabilité globale de l'établissement, conformément à la première partie de notre définition initiale. En conclusion, les innovations peuvent concerner des améliorations du quotidien ou être présentées par un collaborateur ou un manager ou être des innovations de rupture, être proposées par un individu ou une équipe, être anonymes ou pas, être spontanées ou provoquées dans le cadre de challenges ou de thèmes de travail fixés par les managers. Cette dernière modalité permet de renforcer leur inclusion et identifie une osmose entre managers et collaborateurs. Les bonnes pratiques à appliquer permettent de renforcer la transversalité de l'organisation et de dégager des profits.

La démarche mise en place par la B I A T comprend quatre phases menées en parallèle :

- La création d'une entité visuelle : un jeu de réflexion repris sur l'ensemble de ladocumentation liée à l'innovation.
- Le déploiement d'une structure d'animation composée par : le Directeur Général, dont l'implication forte est déterminante ; le Directeur de la Communication, sponsor de la démarche ; un Comité d'innovation rassemblant 25 représentants des différentes directions dugroupe. Ses membres valident les orientations de la dynamique et constituent des relais de l'implication des managers et des collaborateurs de leur direction, un réseau de 250 animateurs ; un Responsable Innovation Participative, rattaché à la Direction de la Qualité, de l'Innovation et du Développement durable, assisté de deux collaborateurs.

L'organisation de la Dynamique d'innovation Intrapreneuriale à la B I A T, se représente de la manière suivante (Schéma 7):

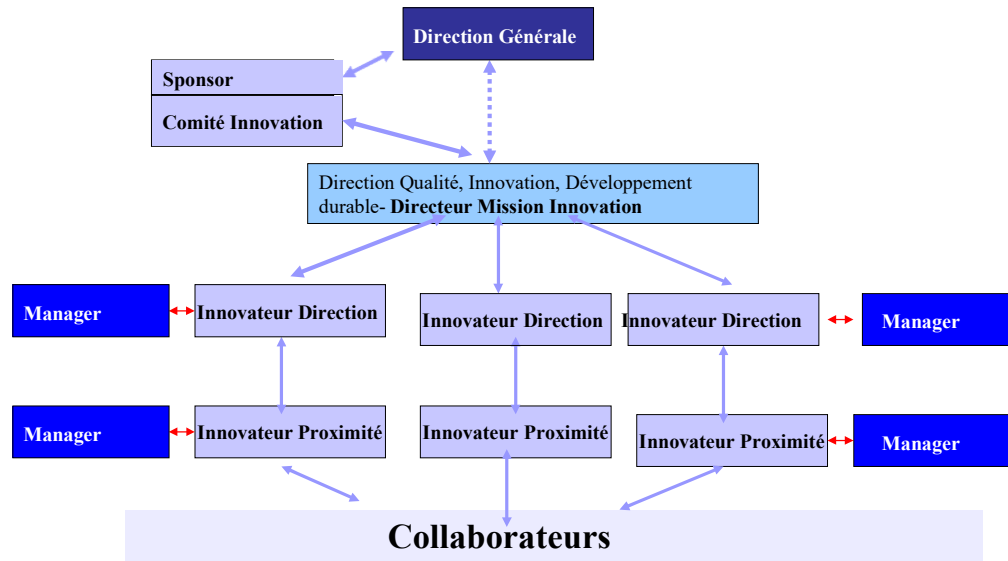


Schéma 7 : Organisation de la dynamique d'innovation intrapreneuriale à la BIAT

(Source: Intranet BIAT)

- La création d'un outil d'échange Intranet qui permet de mettre à la disposition de la documentation, de déposer une idée innovante ou réalisée, une bonne pratique, de traiter cette idée, de consulter toutes les idées, de créer des challenges électroniques, de réaliser des tableaux de bord.
- L'animation du dispositif au niveau de trois cibles :
 - Les *managers* sont sensibilisés à la démarche par le biais de présentations et de séminaires de créativité, ayant pour objectif de faire émerger des idées de challenges qui les intéressent particulièrement.
 - Les *innovateurs* participent à des réunions trimestrielles d'échanges au cours desquelles des sociétés extérieures interviennent. Un Trophée des innovateurs, présidé par le PDG, est organisé annuellement. Il est destiné à récompenser les collaborateurs les plus intraprenants. Ce réseau d'innovateurs est un club permettant de renforcer la transversalité au sein de la banque.
 - Les *collaborateurs* bénéficient aussi de trophées Groupe, récompensant les meilleures idées innovantes. Un journal interne nommé « Réussir », ainsi que des animations ponctuelles,

comme par exemple des quiz sur l'innovation, contribuent à l'animation de la démarche de la BIAT.

Conformément à la définition présentée dans la première partie, cette Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale permet de satisfaire deux types de besoins: ceux de l'entreprise et ceux des employés. Pour l'entreprise, la dynamique d'innovation intrapreneuriale permet de trouver des sources de progrès chiffrés, de faire évoluer la culture en développant un état d'esprit entrepreneurial qui bouscule le conservatisme, en développant une culture transversale, un esprit d'équipe mais aussi en identifiant un réseau de talents, capables de convaincre leur manager et de faire preuve de créativité. Pour les employés impliqués, le gain essentiel est la reconnaissance (du manager et de la direction générale). On note par ailleurs une différence notable entre la mise en œuvre de cette démarche dans les services, puisque cette reconnaissance, souvent financière est très peu présente à la BIAT.

Cette observation permet de dégager les facteurs clés de succès suivants:

- Octroyer des ressources : affecter des personnes motivées, dynamiques et développer un Intranet,
- Animer la démarche : faire rebondir les idées des uns sur celles des autres,
- Dupliquer : appliquer l'idée d'un service à l'ensemble de l'organisation,
- Reconnaître : organiser une remise de trophées par le Président,
- Faire tourner ce réseau de talents : chacun peut exercer ce métier d'innovateur.

Le Cas de la BIAT corrobore les leviers organisationnels déployés par le modèle d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) que nous avons complété en adjoignant le système d'information et la communication. En effet, la plateforme d'information Innova-net constitue un élément essentiel de la démarche, tout comme l'ensemble des actions de communication (par exemple : les réunions trimestrielles d'échange entre les Innovateurs, l'animation de groupes de créativité, la journée de l'Innovateur, les trophées de l'Innovateur, le journal interne < Réussir > et les animations ponctuelles). Ces leviers viennent en complément de ceux relatifs à la culture (promotion de l'innovation et de l'excellence, « dupliquer : c'est innover », focalisation sur le futur, apprentissage entrepreneuriale, culture projet), au contrôle (partage de l'information, responsabilisation, contrôle par le comité d'innovation externe à la ligne hiérarchique directe), à la structure, développement de communautés de pratiques, processus

de cross-fertilisations croisée), à la stratégie (vision ambitieuse à long terme, satisfaction client, implication de l'équipe dirigeante (le Président remet les trophées de l'Innovateur), et au management (implication et support des managers, promotion des initiatives, formations aux techniques de développement de la créativité, forums de rencontre et d'échange, récompenses financières et félicitations officielles).

Notons que la BIAT n'effectue pas de mesure du temps consacré aux salariés pour participer à la démarche, parce que cela fait parti de leur activité. Elle s'intéresse à la qualité des idées qui peuvent être émises sur tous les sujets. L'innovation participative est une démarche de management du personnel, promouvant la motivation de celui-ci et de plus génératrice de gains substantiels (plusieurs dizaines de millions dinar de gain ou d'économie).

En reprenant les travaux de Carrier (1997) et Gasse et Carrier (2004), et au regard de nos questions sur les qualités des Innovateurs, il est clair que le profil type de l'intrapreneur se caractérise principalement par le besoin d'accomplissement et de réussite, la confiance en soi, la prise de risque, la créativité et l'initiative, le besoin d'indépendance et d'autonomie.

LA DEMARCHE DE LA BNA ET LA STB

Après avoir étudié les cas de la BIAT et la Société Générale, nous allons aborder plus succinctement deux autres exemples issus du domaine bancaire.

Si l'industrie financière a, comme souvent, été précurseur dans ce domaine, le secteur des services avec les établissements bancaires et les sociétés d'assurance, a adopté cette démarche, génératrice d'innovation et de gains tant qualitatifs, que quantitatifs. Chaque internaute peut s'exprimer sur ce qu'ils attendaient réellement de leur banque et fournir leurs idées sur la banque de demain. Selon le directeur régional de la BNA a souligné que la dynamique d'innovation intrapreneuriale est presque absente et la raison était tout simplement la banque BNA est étatique et l'initiative d'innovation pour le personnel n'était jamais demandée. En effet, la bureaucratie et le respect de l'arbre hiérarchique de l'administration tunisienne restent toujours dominants même dans les banques étatiques tunisiennes (BNA et STB). Les idées d'innovation proviennent de l'état et non du personnel et ces idées sont en faveur des intérêts de l'état. En effet, les innovations sont le transport des écoliers dans les zones rurales en partenariat avec la fondation „AL Madanya“ la BNA a adhéré depuis 2011 au programme <FATMA> ayant pour objet le financement de transport des écoliers en milieu rural. En plus, le financement de réhabilitation et équipements des écoles primaires. Cette action se place parmi les importantes initiatives pour la stratégie RSE de la BNA. Enfin, le recyclage et la distribution de matériel informatique de la banque, ceci entre dans l'empreinte

écologique de la banque et la facilitation de l'accès à la technologie. Ce qui est nettement remarquable que ces innovations sont entièrement au profit de l'état et ne s'orientent plus au développement des PME ou les personnes physiques, de même, aucune innovation de produit ou de service liée au secteur agricole qui est un secteur fondamental que la BNA est consacrée pour ce domaine d'activité. L'effort de voir et rechercher les banques internationales qu'est ce qu'elles disposent en tant que de produits innovants pour conserver la robustesse de leurs entreprises face au changement continu de l'environnement international est totalement négligé. De même pour la STB qui est une banque étatique là où la dynamique d'innovation intrapreneuriale est négligée et elle n'est pas demandée. En effet, les dernières innovations ne portent aucun profit et ne résolvent aucun problème pour les PME tunisiennes qui sont l'épine dorsale de l'économie nationale. Il y a des innovations de produits qui sont ou bien de feu-vert pour les personnes physiques déjà offerts par d'autres organismes comme la STEG qui est le financement photovoltaïque, le chauffe-eau solaire et les énergies renouvelables, le crédit Eco-Car pour l'achat des voitures électriques ou hybrides et ce type de voiture n'existe pas jusqu'à nos jours et le crédit Eco-Home pour construire une maison durable concept totalement incompréhensible même chez le personnel de la banque. Ce qui est étonnant vraiment c'est que ces innovations de crédits proviennent de l'état avec approbation des PDG des deux banques sans revenir aux opinions ou aux idées du personnel des deux banques ce qui résulte à la non efficacité des innovations proposées car il n'y a pas de communication entre le personnel de la banque et leurs subordonnés, d'une part, et l'absence d'un système d'information regroupant les problèmes des clients et les propositions d'innovation y correspondantes et l'absence de la culture innovatrice auprès du personnel des banques. Enfin, la démotivation et la bureaucratie de l'administration Tunisienne restent toujours dominantes même dans les banques propriétaires de l'état.

2. DISCUSSION ET CONCLUSION

La dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est une démarche bénéfique pour le personnel et l'entreprise qui la met en place. Ce mode de gestion est une source d'innovation dans tous les niveaux de l'organisation. Ainsi, peu de recherches se sont intéressées à sa mise en œuvre (Carrier, 2006). C'est pourquoi, nous avons effectué une recherche qualitative auprès de 4 sociétés issues du secteur financier (STB, BIAT, BNA et UIB). Ces travaux nous ont poussé de compléter le cadre conceptuel d'Ireland, Kuratko et Morris (2006) qui détermine les leviers organisationnels de cette dynamique. Nos résultats mettent en évidence l'importance du système d'information et de la communication, à côté des autres leviers qui sont la structure et

le management des ressources humaines, le contrôle et la culture.

De plus, il est important de vérifier que les idées sont bien alignées à la stratégie et à l'éthique de l'organisation, avant que celles-ci ne soient en mise en œuvre au sein de produits, services, ou processus innovants. Dans ce cadre, et au regard de la crise financière, il est nécessaire d'accompagner ces innovations (notamment au sein des produits structurés) de règles prudentielles communautaires et mondiales et, au sein des établissements, de dispositifs de contrôle et de conformité plus sévères.

Notons que le manager est au cœur de cette dynamique qu'il impulse par ses qualités entrepreneuriales. La réussite de cette procédure se fonde d'une façon substantielle sur le management. En effet, notre recherche dévoile que les résultats obtenus varient fortement d'un service à l'autre au sein d'une même entreprise et sans distinction valable concernant les habiletés intrapreneuriales des individus qui le compose. D'où l'importance d'impliquer fortement les managers au dispositif. (Basso, 2004) se caractérise par sa capacité à identifier les opportunités, à résoudre d'une façon créative le problème des ressources limitées, à suivre le bon fonctionnement des actions et à naviguer de manière habile dans les espaces de pouvoir de l'organisation.

Le schéma 8 montre les trois ontologies d'analyse de la dynamique d'Innovation Intrapreneuriale, aussi bien que leurs leviers. Au niveau individuel, il est clair que l'intrapreneur doit procurer un certain nombre de compétences et d'habiletés, dont les principales sont : la capacité à reconnaître les opportunités, le besoin d'accomplissement, la confiance en soi, la proactivité et la prise de risque. Au niveau organisationnel, les leviers de cette dynamique regroupe : la politique des ressources humaines, la structure, le contrôle ainsi que le système d'information et la communication. Sans oublier les « managers-entrepreneurs » qui sont les vrais catalyseurs de la réussite de cette démarche en élaborant le lien entre les deux ontologies citées précédemment. Remarquons que la motivation liée à la dynamique d'Innovation Intrapreneuriale est intrinsèque surtout dans le domaine des services financiers. En effet, dans ce secteur, l'innovation instantanées ne sont pas récompensées financièrement. Au contraire, les innovations provoquées sont valorisées par des récompenses financières directes ou indirectes.

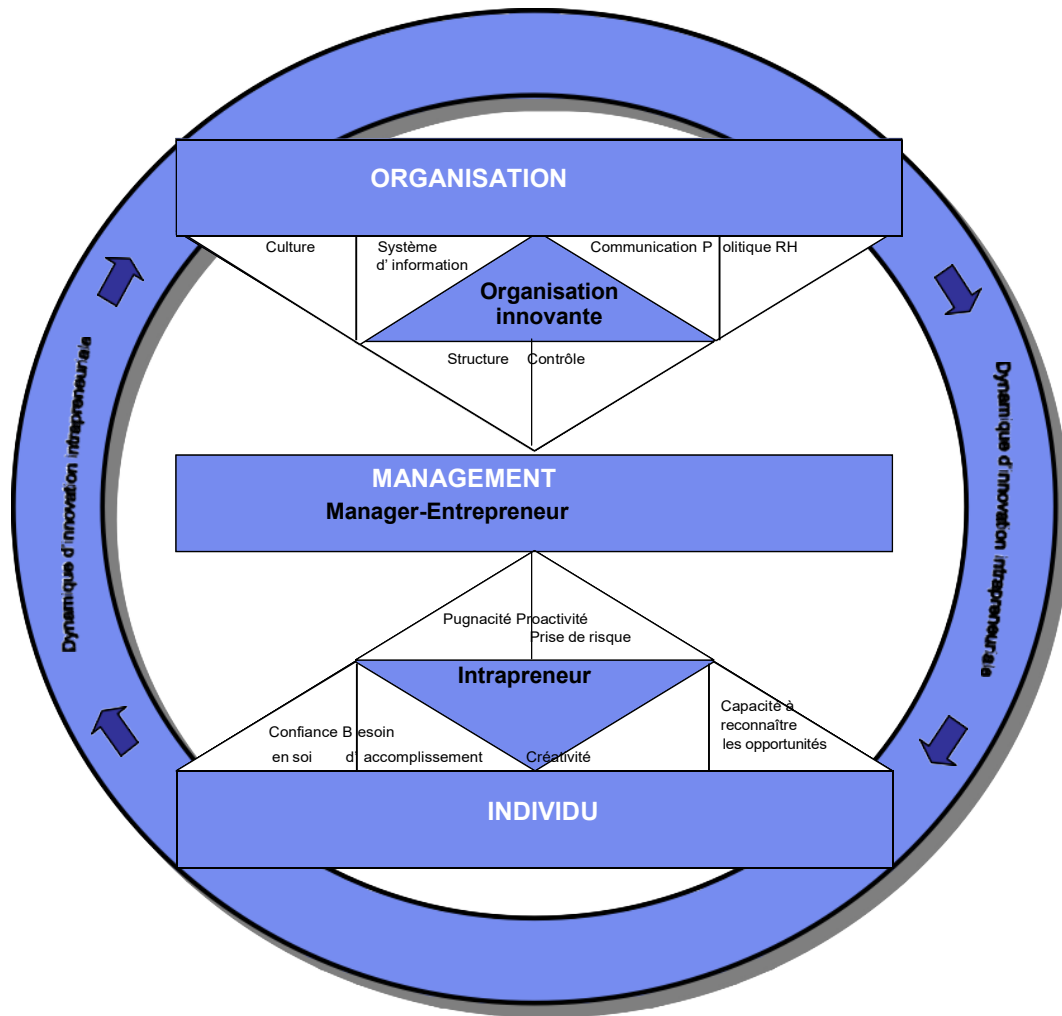


Schéma 8 : Les leviers individuels et organisationnels de la dynamique d'innovation

Cependant, les compétences clés pour inclure une dynamique d'Innovation Intrapreneuriale dans les organisations sont de communiquer d'une manière claire, de diffuser une culture d'innovation et d'esprit d'entreprise, de créer une base de données dans le système informatique, d'aligner une stratégie d'innovation intrapreneuriale à la stratégie globale de l'entreprise, de contrôler la démarche d'innovation entrepreneuriale par un tiers hors de la ligne hiérarchique, d'améliorer les compétences intrapreneuriales des salariés, et surtout, d'impliquer les dirigeants et les managers locaux au dispositif, vecteurs essentiels de la réussite de celui-ci.

La contribution de cet article est d'ordre théorique (modèle contingent des leviers de la Dynamique d'Innovation Intrapreneuriale), que méthodologique (étude qualitative par

observation participante de 7 mois et entretiens semi directifs centrés auprès de 4 sociétés dans le domaine bancaire) ou managériale (caractéristiques clefs (au niveau individuel et organisationnel). La négligence de la dynamique d'innovation intrapreneuriale a montré ces effets néfastes en Tunisie, et dans le secteur bancaire lors de la pandémie COVID 19, là où on a perdu des centaines d'entreprises nationales dans différents secteurs.

Les limites de ce travail résident essentiellement dans le seul secteur financier étudié. Il serait très important de tester le cadre d'analyse proposé au sein d'autres secteurs, et notamment dans les organisations publiques qui reconnaissent de grands déficits durant la dernière décennie. Enfin, cette démarche permet d'apporter une source de croissance recherchée dans le contexte économique actuel relativement en récession. Pour conclure et afin d'impulser ces méthodes de gestion et de résolution innovantes « le mot d'ordre « Osez, entreprenez ! » est plus que jamais d'actualité » (Péllisson, 2006).

BIBLIOGRAPHIE

- Basso O. (2004), *L'intrapreneuriat*, collection Gestion, Economica, avec préface de Rojot J.
- Basso O, Legrain (2004), *La dynamique entrepreneuriale*, rapport de l'institut de l'entreprise.
- Bardin L. (2001). *L'analyse de contenu* (10e éd.), Paris : Presses Universitaires de France.
- Block, Z., et MacMillan, I., (1993), *Corporate Venturing*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Carrier C. (1997), *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Presse de l'Université du Québec.
- Carrier, C., (2006). « La créativité : grande oubliée de la formation à l'entrepreneuriat », dans G. Paché, R. Reix et C. Fourcade (dir.), *La stratégie dans tous ses états*. Mélanges en l'honneur de Michel Marchesnay, Paris : Éditions Management & Société (EMS), 301-312.
- Champagne, D. et C. Carrier, (2004), «Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche», *7ième Congrès international francophone sur la PME (CIFEPME)*, Montpellier, France.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989), « Strategic management of small firms in hostile and benign environments », *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J.G. (1991), « Entrepreneurial vs conservative firms: a comparison of strategies and performance », *Journal of Management Studies*, Vol. 25 pp.439-62.
- Gasse, Y. et C. Carrier, (2004), *Gérer la croissance de sa PME*, 2ième Édition, Québec : Les Éditions de l'Entrepreneur.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., Morris, M. H. (2006), « A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels, Part I », *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10-17.
- Miller, A. et Camp, B. (1985), «Exploring determinants of success in corporate venture», *Journal of Business Venturing*, vol.1 n°1, p87-106.
- Richards, L., (2005), *Handling Qualitative Data: A Practical Guide*, Sage Publications.
- Romelaer, P. (1999), *L'entretien semi-directif centré*, Miméo.
- Sharma, P. et Chrisman, J.J. (1999), «Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship», *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-26.
- Corbin, J et Strauss, A. L (2004), «Open Coding», In C. Seale (ed.), *Social Research Method*, London: Routledge, 303-306.
- Zahra, S. (1991), « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study », *Journal of Business Venturing*, 259-286.
- Stevenson and Jarillo, 1990 : A paradigm of entrepreneurship : Entrepreneurial management.

Strategic Management Journal. Vol 11, pp 17-27.

Brown, T., Davidsson, P. and Wiklund, J. (2001) An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship as Opportunity-Based Firm Behavior. Strategic Management Journal, 22, 953-968.

Quinn, J. B. (1985), "Managing Innovation: Controlled Chaos," Harvard Business Review, (May-June), 73-84.