

2020

Conference Proceedings

8th International Conference on Business, Economics,
Marketing & Management Research (BEMM)



PET Proceedings

Vol. 62

ISSN : 1737-9934

Conference International Committees

Conference General Chairs

Ahmed Rhif (TUN)
Ayben Koy (TUR)
Muhtesem Baran (TUR)

Advisory Committee Chairs

Anissa Louzir (TUN)
Aurelian A. Bondrea (ROM)
Cristi Spulbar (ROM)
Evangelia (Lia) Marinakou (UK)
Gabriela Tigu (ROM)
Gordana Colovic (SER)
Hiroko Kawamorita (TUR)
Houyem Chekki (TUN)
Ibrahim A.Kerkoub (ALG)
Ivana Bilic (CRO)
Irina-Eugenia Iamandi (ROM)
Kholoud Alkayid (AUS)
Ramona O. Mihăilă-Ștefănescu (ROM)
Rita Cannas (ITA)
Yonca Deniz Koralp Gurol (TUR)
Zeynep Özsoy (TUR)

Steering Committee

Adriana Tiron Tudor (ROM)
Besa Bytyqi (MAC)
David A. Kirby (UK)
Dilvin Taşkın Yeşilova (TUR)
Fatima El Yousfi (CAN)
Kürşat Demiryürek (TUR)

Mirjana Radovic Markovic (SER)
Muhtesem Baran (TUR)
Oya Icmeli Tukul (U.S.A)
Rajendra Kumar (UK)
Riccardo Beltramo (ITA)
Rosalie Douyon (FRA)

Technical Committee

Ahmet Can Ozcan (TUR)
Ali Halici (TUR)
Aidin Salamzadeh (IRA)
Andrei Plotnikov (RUS)
Berna Burcu Yilmaz (TUR)
Beyza Oba (TUR)
Ciochina Luliana (ROM)
Dilvin Taşkın Yeşilova (TUR)
Evangelia (Lia) Marinakou (UK)
Gulnaz Alibekova (KAZ)
Ieva Brence (LIT)
Ilona Skačkauskienė (LIT)
Ivana Bilic (CRO)
Ivana Dražić Lutilsky (CAN)
Jane Paunkovic (SER)
Jolita Greblikaitė (LIT)
Karol J. Borowiecki (DEN)
Kimio Kase (SPA)
Mai Thai (CAN)
Manuela Epure (ROM)
Marija Boban (CRO)

Mihaela Simionescu (ROM)
Mirjana Radovic Markovi (SER)
Muhtesem Baran (TUR)
Mullika Sungsanit (THA)
Murat Kasimoglu (UK)
Mohammad Reza Zali (IRA)
Natalie Semenyshena (UKR)
Naveed Yasin (OMA)
Neel Mani Prasad Verma (THA)
Nikolaos Antonakakis (AUS)
Nuray Atsan (TUR)
Oksana Akhmetzianova (CHI)
Pairach Piboonrungraj (THA)
Pavlina Ivanova (SLO)
Ramona Birau (ROM)
Rimante Hopeniene (LIT)
Rong Zhang (JAP)
Roya Rahimi-Rezaei (UK)
Simona Sarotar Zizek (SLO)
Svetlana Pankova (RUS)
Shayegheh Ashourizadeh (CHI)
Suncica Oberman Peterka (CRO)
Vesna Aleksic (SER)
Vida Davidavičienė (LIT)
Vidovic Aleksandra (SER)
Virginia Maracine (ROM)
Yashar Salamzadeh (MAL)
Yucel Yılmaz - Ozturkoglu (TUR)

L'Intrapreneuriat : un Phénomène Organisationnel Énigmatique

Imane ZEMZAMI^{#1}, Khaoula JABARI^{*2}

FSJES- École Supérieure de Technologie

Kénitra- Maroc

¹imane.zemzami@uit.ac.ma

²khaoula.jabari@uit.ac.ma

Résumé

L'intrapreneuriat, un concept ni très ancien, ni très récent, mais qui, d'après certains auteurs, manque encore de clarté (Covin et Miles, 1999).

Considéré comme un preneur de risque et un déviant positif au sein d'une entreprise déjà mise sur pied, l'intrapreneur se fonde dans le paysage organisationnel et fait en sorte de saisir les bonnes opportunités d'affaires.

En nous penchant sur l'apport de Sharma et Chrisman (1999) [46], qui avancent que l'intrapreneuriat est une innovation qui voit le jour dans une organisation déjà établie, innovation qui serait animée par cet individu dont la particularité interpelle plus d'un.

Cet article se propose de définir le concept d'intrapreneuriat, bien qu'il soit considéré par certains auteurs comme polysémique et polymorphe (Allali, 2003).

Nous essayerons aussi de voir les points de concordance entre l'intrapreneuriat, la stratégie, la créativité et l'innovation sous sa forme frugale.

Mots clé : Intrapreneuriat- Intrapreneur- Stratégie- Innovation Frugale- Créativité

I. INTRODUCTION

Les entreprises se trouvent aujourd'hui face à un dilemme : devraient-elles saisir toutes les opportunités qui s'offrent à elles, où se remettre plutôt en question pour pouvoir rechercher les bons outils afin d'être alerte face à n'importe quelle situation, surtout les changements technologiques, la volatilité des clients, la concurrence rude, le phénomène d'Ubérisation, etc. En effet, dans un contexte d'incertitude environnementale, il va falloir faire de son mieux pour améliorer son quotidien. Le changement rapide des conditions de marché, accompagné d'un degré élevé d'incertitude de-et envers les clients, oblige les entreprises à proposer des produits et services innovants.

Tous ces éléments surviennent à un rythme exponentiel qu'il va falloir cerner, pour pouvoir dépasser et se faire un nom sur le marché.

Parmi les outils à développer, l'intrapreneuriat a, à travers le temps, pu se faire une place privilégiée dans le milieu organisationnel. « *This mysterious concept* »- ce concept mystérieux, comme l'appellent Ekingen et al, (2018), est parfois considéré comme une sorte de « sauveur » pour certaines organisations qui évoluent dans un environnement hostile.

Au niveau de cet article, nous souhaitons mettre l'accent sur le phénomène intrapreneurial, le définir, et le situer par rapport à d'autres variables qui vont de pair avec la notion de création de valeur en organisation, telle que l'innovation sous sa forme frugale et la créativité organisationnelle.

II. LE PHÉNOMÈNE INTRAPRENEURIAL

Plusieurs chercheurs se sont penchés sur cet aspect organisationnel particulier qu'est l'*intrapreneuriat*.

Selon Brenner et Brenner (1988), l'intrapreneuriat n'est autre que le nouveau nom d'un vieux phénomène. Pinchot, dans son ouvrage de 1985 « *Intrapreneuring why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* » se pose la question simple, poussant ainsi l'individu à dépasser sa condition, à sortir des sentiers battus afin de se tourner vers l'entrepreneuriat, l'innovation, l'autonomie, la prise de risque et la proactivité.

Le terme « *intrapreneuriat* » a, d'après Camille CARRIER (2000), fait son apparition au milieu des années 70, ayant été utilisé pour la toute première fois en Suède en 1975 par Delin, Boskjo et Atterheed, trois consultants suédois, qui sont derrière la création du groupe Foresight, groupe dédié à favoriser l'esprit entrepreneurial au sein des grandes entreprises.

Ils furent aussi les premiers à avoir développé une école d'intrapreneurs (Fayolle et Legrain (2006)).

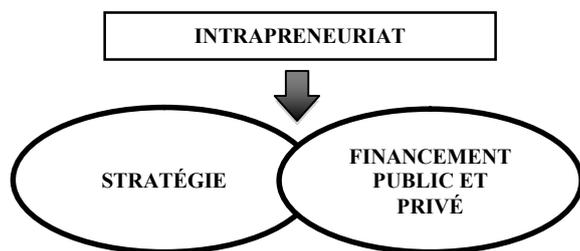
Vivet (2000), à travers une synthèse sous forme d'analyse longitudinale complétée d'une courte approche thématique, constitue un apport important dans cette sphère.

À ce niveau, le phénomène intrapreneurial est associé à l'innovation technologique et à la création de nouveaux produits et services.

Plusieurs appellations ont été mobilisées afin de nommer ce concept. En français, nous parlons d'*intrapreneuriat*, d'*intrapreneurs*, d'*organisation entrepreneuriale*, de *management entrepreneurial* et d'*entreprise entrepreneuriale*, en anglais, c'est plutôt l'*intrapreneurship*, *corporate entrepreneurship*, *corporate venturing*, *entrepreneurial organization*, *entrepreneurial management* et *internal entrepreneurship* (Vivet, 2000).

Toujours et selon Vivet (2000), l'intrapreneuriat apparaît stratégiquement pour toutes les formes organisationnelles et serait même une condition de survie pour ces dernières.

Fig. 1 Positionnement du champ de l'intrapreneuriat



Source : Adapté d'après les travaux de Vivet (2000)

L'intrapreneuriat englobe la transformation de l'organisation, grâce à un renouveau d'idées clés, mais aussi à une stratégie en bonne et due forme, et de bonnes sources de financement, afin de faciliter la R&D et l'innovation sous toutes ses formes.

III. APPROCHES RELATIVES À L'INTRAPRENEURIAT

La plupart des études qui se sont intéressées au concept d'intrapreneuriat ont eu comme objectif principal la mise en place d'une comparaison « *Intrapreneur/Entrepreneur* » (Zemzami, 2014).

Les deux termes, se recoupent et présentent bien des similitudes (Allali, 2003).

Matthews et al. (2001), avait mis en place cette comparaison portant sur les caractéristiques personnelles des deux profils. D'après Carrier (2000), « *L'intrapreneuriat et l'entrepreneuriat sont deux concepts qui font référence à des comportements, des processus et des ensembles de traits de personnalités analogues* ».

Basso (2006) quant à lui, qualifie l'intrapreneur d'être humain hybride, qui vacille entre l'entrepreneur et le manager, ou encore comme un simple salarié, un *para-subordonné*, adoptant une conduite entrepreneuriale (Beaucourt et Louart, 2000).

Lee et Zemke (1985), Robinson (2001) parlent de *champion de projet* afin de désigner cet employé modèle et innovant.

Carrier (2000) avance que l'entrepreneur et l'intrapreneur regardent tous deux dans la même direction, celle relative au *corporate venturing* et ont par la même, des traits de personnalité contigus.

Notons également que l'entrepreneuriat recouvre toute activité permettant de créer une structure organisationnelle et pouvant par conséquent, s'exercer n'importe où (Allali, 2003).

D'après Pinchot (1986) et Amboise (1989), l'indicatif « *Intra* » qui signifie « Au-dedans/À l'intérieur de ... », appuie la différence existante entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat.

Selon Allali (2003), et de manière générale, sauf lorsque l'intrapreneuriat déverse vers une forme d'essaimage dans le cadre d'une création d'entreprise à l'occasion d'une restructuration par exemple, l'intrapreneur, contrairement à l'entrepreneur, ne risque pas ses ressources financières.

Cela dit, mis à part son dynamisme et son côté innovant qu'il investit dans son organisation d'accueil, il court cependant le risque de perdre sa crédibilité en cas d'échec.

S'agissant des gains, et lorsque l'entrepreneur reste maître de sa situation financière, sauf lorsque des événements inattendus s'abattent sur son entreprise, l'intrapreneur quant à lui, reste prisonnier du bon vouloir de son ou de ses employeurs, conditionné par d'autres phénomènes organisationnels, notamment la culture et la structure de l'entreprise. En d'autres termes, l'entrepreneur travaille pour lui-même, s'adapte et interagit avec son environnement, tout en risquant ses ressources financières, contrairement à l'intrapreneur, qui est au service d'une entreprise, qui se voit imposer son salaire, tout en prenant le risque de perdre sa crédibilité.

IV. L'INTRAPRENEUR A-T-IL BESOIN DE CRÉATIVITÉ ?

De manière générale, la créativité est la capacité d'un ou de plusieurs individus à imaginer et développer un nouveau concept novateur.

Le besoin de créativité se développe de plus en plus (Mnisri et Nagati, 2012). Ainsi, la valeur même de la créativité est devenue plus importante depuis que les entreprises sont exposées à un environnement rude, complexe, avec une forme d'agressivité compétitive (Lumpkin et Dess, 2001) et des consommateurs volatiles.

Florida (2002) avance que la réussite et la vitalité des villes repose sur sa classe créative, à savoir les ingénieurs, les entrepreneurs et intrapreneurs, les designers.

Mednick (1962) définit quant à lui la créativité comme la capacité d'associer des éléments afin de former de nouvelles combinaisons ayant une valeur scientifique, esthétique, sociale et technique.

L'idée de base serait de revoir les conditions internes de l'entreprise, de son fonctionnement et de la gestion de ses ressources humaines.

D'après les écrits de Burgelman, repris par Thomas Loilier, l'intrapreneuriat serait la clé de la réussite de l'entreprise, et que la diffusion de ces pratiques intrapreneuriales permettrait de créer un esprit de prise de risque, d'innovation, de proactivité et d'autonomie de la part des salariés (Loilier, 2011).

V. L'INTRAPRENEURIAT ET L'INNOVATION

L'innovation est une des rares notions consensuelles sur l'entreprise (Midler et al. 2012); elle est reconnue comme un facteur clé de compétitivité de l'industrie, de réponse aux attentes des clients, de création d'emplois qualifiés et de motivation des salariés.

Comme la créativité, l'innovation est, la plupart du temps, associée au phénomène intrapreneurial (Allali, 2003).

D'après Schumpeter, le caractère cyclique de l'économie ne provient ni des transformations sociales, ni des évolutions démographiques, ni des variations de la monnaie. Il trouve son origine dans l'innovation. Une innovation considérée, dans un

sens purement Schumpetérien, comme l'exploitation d'opportunités issues de connaissances négligées (Braunerhjelm et al, 2018) que seuls les intrapreneurs, avisés, outrecuidants avec modération, peuvent saisir.

Jusque-là, les auteurs se sont penchés sur l'aspect « classique » de l'innovation. Mais qu'en est-il de l'aspect frugal de l'innovation, peut-il impacter ou être impacté par l'intrapreneuriat ?

L'innovation frugale fait actuellement l'objet de travaux de recherches de la part d'auteurs de renom. À l'Université Technologique de Hambourg, travaillent deux auteurs connus sur cette question de frugalité ; Rajnish TIWARI qui codirige le programme de recherche sur l'innovation mondiale et qui comprend aussi des travaux sur les innovations frugales. Ce dernier travaille en étroite collaboration avec Cornelius HERSTATT, chercheur allemand en innovation, il est aussi directeur de l'institut pour la gestion de la technologie et de l'innovation au TUHH et dirige le centre pour l'innovation frugale.

Haudeville (2016) définit l'innovation frugale comme le fait de faire plus ou mieux, avec moins de moyens, et à moindre coût, en visant l'accessibilité pour le plus grand nombre.

VI. INTRAPRENEURIAT ET DÉVIANCE

L'intrapreneuriat est d'abord et avant toute chose un phénomène qui touche l'individu ou la ressource humaine au sein d'une structure organisationnelle (Hayton et Kelley, 2006). Ces individus, d'après Arnaud et al, (2012), ne sont pas seulement les membres du top management, mais peuvent aussi être des managers.

Kuratko et al, (2005) avancent que les managers sont certaines fois à l'initiative de l'intrapreneuriat et pour que cette initiative soit durable et répétitive, il va falloir mettre en place des facteurs incitatifs et motivants qui impliqueraient chaque salarié au sein de l'entreprise.

VII. CONCLUSION

Dans cet article, nous avons essayé de définir le concept d'intrapreneuriat, concept considéré par certains comme ayant une connotation polysémique, polyphonique et polymorphe (Allali, 2003). Nous avons également mis l'accent sur la distinction à faire entre le profil du manager et ceux de l'intrapreneur et de l'entrepreneur. Nous avons aussi jugé nécessaire d'évoquer les points de concordance et d'affinité entre le concept d'intrapreneuriat et celui de la créativité, de la déviance « positive » et de l'innovation sous sa forme classique mais aussi frugale.

À la lumière de ces observations, nous voudrions suggérer quelques pistes de recherche, à la fois théoriques et empiriques au sein du contexte marocain en particulier, contexte où très peu de recherches ont été effectuées à ce niveau-là et au niveau duquel le concept de l'intrapreneuriat demeure en friche et inexploité.

Rappelons que le Maroc, pays de l'Afrique du Nord, a connu ces dernières années une augmentation considérable

quant aux métiers de l'entrepreneuriat. Selon l'OMPIC, 91.909 entreprises ont été créées en 2018.

Qui dit entrepreneuriat, dit prise de risque, créativité et innovation ; une innovation, la plupart du temps réalisée avec des moyens du bord, frugale mais assumée.

Concernant l'intrapreneuriat, rares sont les travaux ayant porté sur ce concept. Ainsi, l'intrapreneuriat gagnerait à être étudié dans les entreprises marocaines et particulièrement les PME. Cela rejoint les apports de Carrier (2000), Zahra et al, (2000) et Messeghem (2003) qui ont montré l'intérêt d'étudier le phénomène intrapreneurial au sein de ce contexte-là.

D'après nous, le Maroc et les PME marocaines constitueraient un terrain propice et prospère pour l'étude intrapreneuriale et pourquoi pas et suite aux résultats empiriques obtenus, mettre en place des études comparatives et longitudinales avec d'autres pays d'Afrique, d'Europe, d'Amérique et d'Océanie.

Finalement et de par son côté hétéromorphe, l'exploitation du construit intrapreneurial pourrait s'avérer fructueuse. Facilement détectable en entreprise, l'intrapreneur pourrait être mis en confiance. Cette confiance dépendra de certaines variables, dont la culture d'entreprise ayant un impact significatif sur les orientations de ces déviants positifs. Une étude dans ce sens pourrait également faire partie d'un projet futur. *Peut-on avoir recours à l'intrapreneuriat afin de changer la culture d'entreprise en une culture plus flexible, plus entrepreneuriale, groupale et novatrice ?*

REPÈRES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLALI, B. (2003) ; « Intrapreneuriat et Organisation », Cahier de Recherche 2003-10, pp.1-42.
- BASSO, O. (2006) ; « Peut-on manager les intrapreneurs ? » ; *Revue Française de Gestion*, vol 10, n°168-169, pp.225-242.
- BOUCHARD, V. (2009) ; « Intrapreneuriat-Innovation et Croissance : Entreprendre dans l'entreprise » ; Dunod, Paris, France, 199 p.
- BRENNER, G.A et BRENNER, R. (1988) ; « Intrapreneurship-Le nouveau nom d'un vieux phénomène » ; Rapport de Recherche n°88-07-01, pp.1-16.
- CARRIER, C. (2000) ; « L'intrapreneuriat – À la recherche de complices innovants et entrepreneurs », IN Verstraete, T. (Dir) ; Histoire d'entreprendre-Les réalités de l'entrepreneuriat, caen : Éditions EMS, pp.199-210.
- COVIN, J.O et MILES, M.P (1999) ; « Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage » ; *Entrepreneurship : Theory and Practice*, n°27, pp.47-63.
- FAYOLLE, A. et LEGRAIN, T. (2006) ; « Orientation entrepreneuriale et grande entreprises : le cas de EDF », *Revue Française de Gestion*, vol 41, n°219, p.27.
- FRIMOUSSE, S. (2019) ; « Quand l'Afrique s'éveillera ... Le monde tremblera ! », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol 5, n°299-300, pp.125-132.
- KURATKO, D.F, IRLAND, R. ; COVIN, J.G et HORNBY, J.F (2005) ; « A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 29, n°6, pp.699-716.
- LUMPKIN, G.T et DESS, G.G (2001) ; « Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance : The moderating role of environment and industry life cycle », *Journal of Business Venturing*, vol 16, n°5, pp.429-451.

- MESSEGHEM, K. (2003); « Strategic entrepreneurship and Managerialactivities in SMEs », *International Small Business Journal*, vol 21, n°2, pp.197-212.
- PINCHOT, G. (1986); « Intraprendre », Éditions
- ZAHRA, S.A et NEUBAUM, D.O (2000); « Entrepreneurship in medium-size companies : Exploring the effects of ownership and governancesystems », *Journal of Management*, vol 26, n°5, pp.947-976.
- ZEMZAMI, I. et ACHOUR, F.Z (2014); « Entrepreneuriat- Intrapreneuriat et Oriantation Entrepreneuriale : Origines et Évolution », *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, n°9-10, pp.379-393.