

Étude de cas

L'ACCÈS À L'EXCÉDENT DE RESSOURCES COMME PRÉALABLE AU SUCCÈS DES INITIATIVES INTRAPRENEURIALES : LES LEÇONS TIRÉES DU PROJET SNOWBLADE DE SALOMON

[Pascale Bueno Merino](#), [Samuel Grandval](#), [Sébastien Ronteau](#)

HEC Montréal | « [Gestion](#) »

2011/4 Vol. 36 | pages 34 à 43

ISSN 0701-0028

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-gestion-2011-4-page-34.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour HEC Montréal.

© HEC Montréal. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Dossier : Intrapreneuriat et innovation

L'ACCÈS À L'EXCÉDENT DE RESSOURCES COMME PRÉALABLE AU SUCCÈS DES INITIATIVES INTRAPRENEURIALES : les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon

Par Pascale Bueno Merino, Samuel Grandval et Sébastien Ronteau

RÉSUMÉ

S'appuyant sur l'analyse du projet Snowblade au sein de la société de fabrication de skis Salomon, un projet innovant qui s'est avéré un succès, les auteurs montrent l'importance pour les intrapreneurs de pouvoir détourner des ressources en excédent dans l'organisation et d'obtenir le soutien des cadres intermédiaires et, ultimement, celui de la direction générale. En effet, le succès des projets intrapreneuriaux émergents, et donc la réussite des organisations, repose sur la mobilisation des ressources excédentaires sur les plans financier, humain, matériel, informationnel, physique et temporel. Les auteurs formulent de nombreuses recommandations à l'intention des intrapreneurs, des cadres intermédiaires et des dirigeants afin que tous puissent reconnaître et mieux assumer leurs rôles dans le processus de développement et d'implantation des innovations au sein des organisations.

Pascale Bueno Merino est professeure au Laboratoire Métais de l'EM Normandie, p.bueno@em-normandie.fr.

Samuel Grandval est maître de conférences à l'Université du Havre, samuel.grandval@univ-lehavre.fr.

Sébastien Ronteau est professeur à l'ESSCA École de Management de l'UNAM Université, sebastien.ronteau@essca.fr.



Selon une étude du Boston Consulting Group (2007), près de 66% des dirigeants d'entreprise interrogés placent l'innovation parmi leurs trois priorités stratégiques et comptent augmenter leurs investissements à cet égard. Ce souci d'accroître l'innovation amène les dirigeants à vouloir mettre en œuvre une culture favorable à l'entrepreneuriat organisationnel – que certains qualifient d'« intrapreneuriat » –, que l'on peut définir comme « le processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, au sein d'une entreprise existante ou en association avec elle, créent une nouvelle activité ou innovent pour renouveler en tout ou en partie une activité existante¹ ». Les formes de l'entrepreneuriat interne sont multiples : l'essaimage, l'entreprise interne en démarrage, l'unité opérationnelle, etc. Toutefois, bien des projets innovants viennent spontanément de la base; la question est alors de savoir comment favoriser et appuyer les projets intrapreneuriaux émergents. Dans cette perspective, il importe de mieux comprendre la dynamique d'émergence des initiatives intrapreneuriales spontanées et leur appropriation par les organisations.

L'article se penche sur l'importance des ressources excédentaires (*slack* organisationnel) dans la gestion de processus intrapreneuriaux émergents, c'est-à-dire amorcés par des salariés sans demande préalable de l'équipe dirigeante.

L'excédent de ressources (financières, humaines, industrielles, de marketing, etc.) permet à l'organisation de s'adapter aux transformations de son environnement, notamment en faisant évoluer son cœur de métier.

Les théoriciens de l'organisation insistent sur les enjeux stratégiques que soulève l'excédent de ressources quant à l'innovation et à la créativité². Lorsque celui-ci est bien utilisé, il peut avoir des effets profitables pour l'organisation. D'abord, il favorise la prise de risques en fournissant des ressources pour la recherche et l'expérimentation de projets innovants (comme la création de nouveaux produits). Il contribue ainsi à la flexibilité stratégique de l'entreprise et facilite l'adoption de comportements intrapreneuriaux. Finalement, sous un angle politique, l'excédent de ressources permet d'atténuer les tensions internes émanant de coalitions ayant des objectifs contradictoires et qui, en d'autres circonstances, sont en concurrence pour l'obtention de ressources.

Cet article analyse l'importance des personnes qui détiennent les diverses ressources en excédent. Ces détenteurs de ressources, présents à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, facilitent l'appropriation d'une initiative intrapreneuriale spontanée jusqu'à son intégration définitive. Le concept de « détenteur de ressources excédentaires »

(*slackholder*) permet de mettre en exergue les enjeux liés à l'existence, dans l'organisation, d'une coalition d'acteurs capables de mobiliser les ressources excédentaires nécessaires à la mise en œuvre d'une initiative intrapreneuriale spontanée.

Notre réflexion s'appuie sur l'analyse d'un cas d'intrapreneuriat émergent dans la société Salomon, soit le projet Snowblade. L'étude approfondie de ce projet, réalisée à partir d'entretiens et de la collecte de données secondaires (presse professionnelle et documents internes de l'entreprise), fait ressortir la nécessité pour l'intrapreneur de détourner des ressources en excédent dans l'organisation afin d'assurer le développement de son projet innovant, puis son intégration dans l'activité courante. Cette capacité de capter de façon clandestine des ressources repose sur une compétence politique de séduction. L'intrapreneur émergent doit susciter la confiance et l'adhésion des acteurs. L'analyse de ce projet révèle aussi le rôle essentiel de la direction générale dans la poursuite du projet à travers le soutien qu'elle peut y apporter en le reconnaissant officiellement et en le valorisant à l'interne. Enfin, il faut souligner le rôle du management intermédiaire dans la mobilisation de ressources excédentaires nécessaires à la levée des contraintes d'industrialisation et de commercialisation du produit innovant.

Cet article comprend trois parties. Tout d'abord, nous présentons le projet Snowblade en évoquant ses débuts, ses caractéristiques intrapreneuriales émergentes et les modalités de son appropriation par la société Salomon. Ensuite, nous analysons ce projet à la lumière de la distinction entre intrapreneur et détenteur de ressources excédentaires. Enfin, nous formulons de nombreuses recommandations destinées à l'intrapreneur, au cadre intermédiaire et à la direction d'une entreprise innovante.

LE CAS DE L'INNOVATION des skis Snowblade chez Salomon

L'histoire de Salomon est jalonnée d'innovations depuis près de 60 ans. Au début des années 1990, Salomon était une entreprise diversifiée dans le domaine des sports de plein air. En 1995, les skis paraboliques (*carving*) sont venus bouleverser le paysage de l'industrie. L'entreprise Head a sorti le premier modèle, le « cyber », qui a connu un franc succès et qui était l'un des premiers skis paraboliques polyvalents. Par la suite, des entreprises autrichiennes, suivant le mouvement, se sont mises à fabriquer des skis paraboliques. Salomon et Dynastar, qui dominaient l'industrie, ont dû réagir à cette véritable lame de fond. Dès 1996, ces deux entreprises ont proposé des produits presque identiques à ceux de leurs concurrents. À coups de campagnes publicitaires, Dynastar s'est approprié le succès des skis paraboliques auprès du grand public. Salomon, qui n'est arrivée qu'en 1991 sur le marché des skis, a fait face à un vieillissement

prématuré de sa gamme et vu ses ventes chuter consécutivement à l'engouement pour les skis paraboliques. S'est ajoutée la déception de la direction et des salariés qui, après s'être investis pendant plus de cinq ans dans un projet comme le ski monocoque, ne comprenaient pas comment les équipes à l'interne (près de 300 personnes) avaient pu passer à côté d'une tendance de marché aussi lourde.

L'origine du projet Snowblade : une concurrence accrue

En 1995, Salomon a décidé d'entrer sur le marché des skis paraboliques, sans toutefois disposer de réels moyens pour se démarquer des concurrents. Pourtant, Salomon était jusqu'alors reconnue pour son sens de l'innovation. « L'innovation permet à l'entreprise de casser les règles et de ne pas se limiter aux produits existants », déclarait un dirigeant au début des années 2000. Il était inconcevable pour Salomon de se présenter sur le marché du ski avec une image de suiveur. Dès lors, la direction de l'entreprise et les directeurs de l'activité ski ont listé les solutions envisageables et décidé de se lancer dans un nouveau projet : le ski « 3V ». Le cahier des charges se limitait à cette description : « Proposer un ski parabolique monocoque pouvant réaliser trois virages là où un ski parabolique classique ne peut en réaliser qu'un. »

À l'époque, la direction de l'activité ski comprenait trois gammes : un circuit « course », un circuit « haut de gamme » et un circuit « intermédiaire » destiné au grand public. Les deux premiers circuits ont été sollicités par la direction de l'entreprise pour rechercher des solutions et s'engager sur le projet de ski 3V. Le circuit haut de gamme avait pour mission de proposer des skis paraboliques et d'accompagner le circuit course dans ce nouveau projet. Le circuit intermédiaire a toutefois été écarté de ce projet majeur pour l'organisation et son bureau d'études a été chargé uniquement de l'amélioration des gammes existantes. Le circuit intermédiaire est resté en retrait, ce qui a suscité un sentiment d'échec. Pierre Desarmaux, le directeur de l'activité Gear Alpin au début des années 2000 et ancien responsable du projet Snowblade rapporte :

« Le projet Snowblade s'est développé dans une période de crise externe assez grave pour l'ensemble des fabricants de ski mais également dans un contexte de crise à l'interne, puisque régnait le sentiment d'être passés à côté de la plaque quant aux skis paraboliques. Tout cela nous donnait envie de travailler sur des concepts complètement différents. »

Une initiative intrapreneuriale spontanée soutenue par la direction

Membre du bureau d'études sur le circuit intermédiaire, Desarmaux faisait partie des personnes qui n'avaient pas été mobilisées sur le projet 3V. Reprenant les jalons du ski 3V en travaillant sur des skis courts, il a pris la tête d'une équipe de huit personnes issues de son bureau d'études qui travaillait

sur des concepts existants. Mandatée pour des activités routinières, cette équipe a su se libérer du temps pour s'engager dans un projet sans demande formelle de la direction mais avec le souci de participer à la recherche de solutions novatrices, dans la tradition de l'identité de Salomon. Ce faisant, elle s'est lancée dans un projet intrapreneurial de nature informelle qui a émergé en l'absence de contraintes liées à la planification, au contrôle financier et à la revue de produits. Ce projet émergent allait donner le jour au Snowblade. La mobilisation de cette petite équipe a été d'autant plus aisée que ses membres se sentaient mis à l'écart. Ils avaient besoin de prouver qu'ils pouvaient être innovateurs et venger l'échec du projet de skis monocoques. L'équipe a d'abord travaillé sur des modèles découlant de miniskis dont le niveau de skiabilité était extrêmement bas. Très rapidement, l'équipe a réussi à développer des prototypes dont les performances ont supplanté celles de ce type de skis. Sur ces bases, elle a élaboré des plans et un prototype de miniskis qui ont été soumis à la direction de l'entreprise en espérant un soutien pour prolonger le projet et bénéficier des ressources du reste de l'organisation. Le projet entrait alors dans une phase où il devait obtenir une visibilité vis-à-vis de la direction de l'activité et de la direction générale.

C'est au cours d'une journée de test de produits en décembre 1995 que le miniski a été présenté, parmi d'autres prototypes, à la direction. Jean-François Gautier, alors directeur général de l'entreprise, a pris part aux essais avec les directeurs de l'activité ski, le projet 3V étant en vedette. Comme le dit Desarmaux : « On avait une image assez négative avec dans le ski un gros investissement consenti pour la course et l'entretien d'équipes, et on arrivait avec un petit ski sans aucune caution. » Après cette journée de test et sous l'impulsion de Gautier, il a été décidé de donner suite au projet Snowblade. Durand (2003) rapporte l'événement :

« Un matin de février 1996, Gautier choisit d'accompagner une équipe de développeurs pour faire des tests d'équipements de ski dans une station de la Tarentaise. [...] Ce matin-là, ils sont 6 ou 7 plus le président, la matinée est harassante, ils font test sur test, virage sur virage... Ils regardent si les prototypes répondent bien aux objectifs fixés par les directions marketing et technique. À la fin de la matinée, [...] un des développeurs [Desarmaux] évoque l'un de ses prototypes. Chacun souhaite alors voir l'objet, présenté comme un jouet, un gadget. Ce n'est pas un ski, ce n'est pas un patin, c'est la moitié d'un ski. Pendant une demi-heure, le groupe teste le produit et y prend visiblement beaucoup de plaisir. L'après-midi, [...] ils étudient, tests après tests, tous les équipements sur lesquels ils ont travaillé le matin même. La fin de la journée arrive et personne n'a reparlé de ces demi-skis. Gautier remet alors la question sur la table. Il demandera finalement à ses collaborateurs de débroussailler cette piste, convaincu de l'existence possible d'un marché pour ce produit [...]. »

Le projet acquiert alors de la légitimité et de la visibilité en dépit des investissements massifs attribués au projet

officiel 3V. La possibilité est laissée à l'équipe initiale de poursuivre le projet de miniskis, mais sans ressources dédiées et donc sans l'affectation d'un budget propre. L'équipe initiale est cependant autorisée à collaborer avec les autres services de la direction des skis pour les aspects du marketing et de l'industrialisation.

L'appropriation du projet par l'organisation

Après quatre mois de développement clandestin, l'équipe-projet se lance dans l'essai de prototypes et dans une phase d'industrialisation. La direction des skis mobilise les réseaux de distribution pour prévoir le potentiel de demande de ce nouveau produit. Durant cette phase vont se bâtir les conditions du succès industriel et économique du projet. Vu le statut semi-officiel du projet, Desarmaux peut dorénavant mobiliser d'autres membres du bureau d'études pour travailler sur le Snowblade et lever certaines contraintes techniques et industrielles. L'équipe peut ainsi régler les problèmes de faible résistance des prototypes en faisant réaliser des études sur la géométrie du Snowblade et par là même améliorer ses caractéristiques de flexion. Le projet ne disposant pas d'un budget propre, il est impossible d'investir dans de nouvelles infrastructures industrielles. L'équipe-projet cherche alors des solutions innovantes pour compenser les investissements très importants rattachés à l'industrialisation d'un nouveau ski. Le prototype final du Snowblade fait 90 centimètres de long et l'outillage de production ne peut accepter des skis d'une longueur inférieure à 110 centimètres. Aussi, l'équipe-projet conçoit une solution ingénieuse pour pouvoir utiliser le matériel industriel existant : la production « en siamois ». Elle produira un corps de 190 centimètres de long, puis le coupera en deux et redressera les spatules sans pour autant compromettre les performances et tout en respectant les contraintes géométriques du produit. Progressivement, le projet gagne en légitimité et la direction des skis mobilise des ressources de marketing pour envisager le volume de ventes attendu et la publicité de ce nouveau concept de glisse.

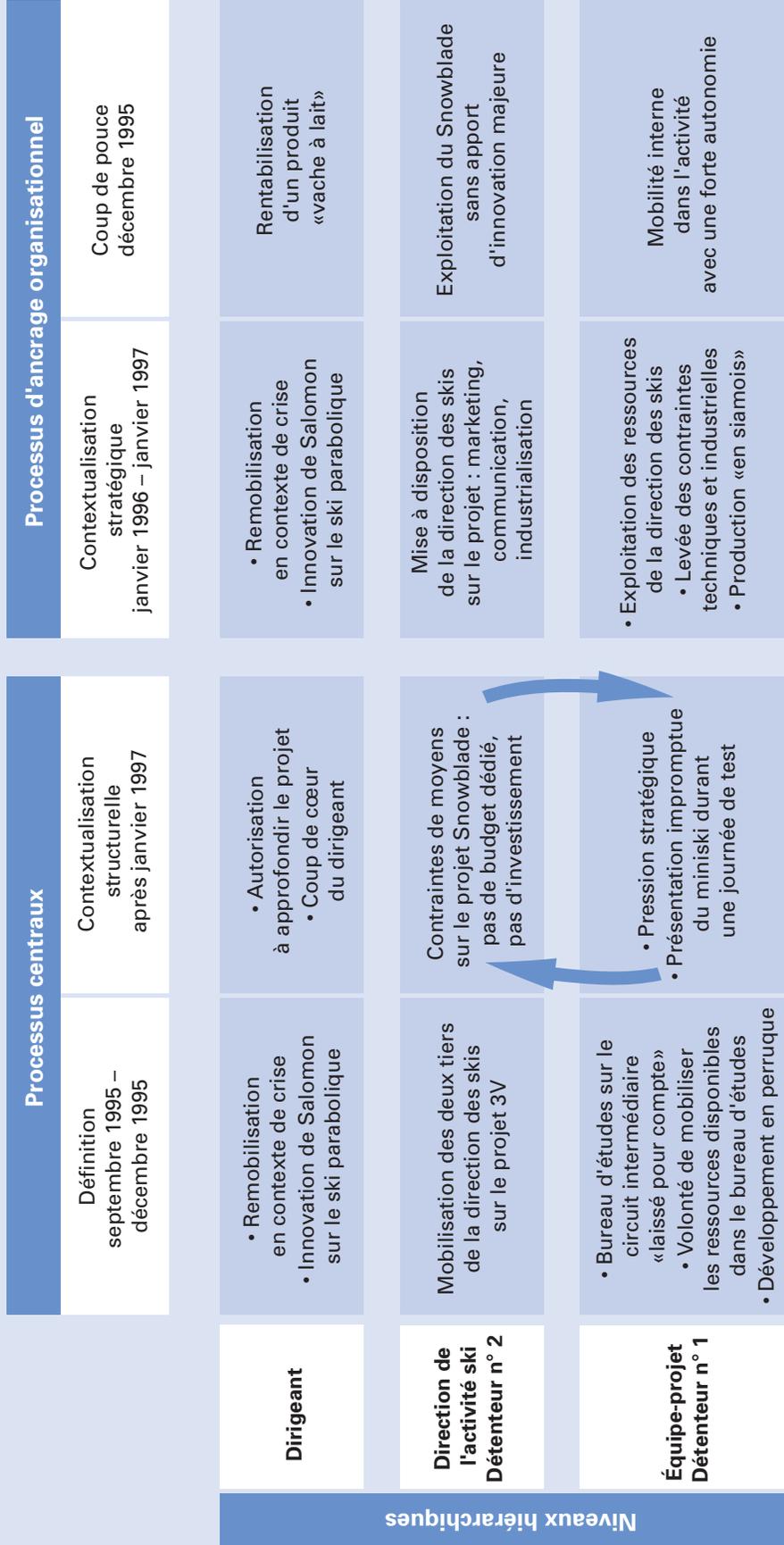
Le projet aura duré un peu plus d'un an, période durant laquelle l'équipe aura levé progressivement les contraintes liées à la performance et à l'industrialisation. Le Snowblade a été présenté en février 1997 au Salon des fabricants. Son succès a dépassé les attentes de la direction qui prévoyait la vente de 25 000 paires de skis la première année. En quelques mois, près de 100 000 paires ont été vendues avec des coûts de mise sur le marché très inférieurs à la moyenne.

Le processus de mobilisation de ressources excédentaires menant au succès du projet Snowblade

Comme le montre le schéma 1, le succès du projet intrapreneurial Snowblade n'est pas attribuable à un unique acteur ni même à des acteurs d'un seul niveau hiérarchique. Il dépend plutôt de la présence de détenteurs de ressources excédentaires à différents niveaux de l'organisation.

Schéma 1

Analyse du succès du projet intrapreneurial Snowblade



Source : Tiré de Burgelman (1983).

L'INTRAPRENEUR ET LES CADRES INTERMÉDIAIRES en tant que détenteurs de ressources excédentaires

Le cas Snowblade permet de relever deux catégories de détenteurs de ressources excédentaires dans la mise en œuvre d'une initiative intrapreneuriale spontanée (voir le tableau 1).

Premièrement, le « détenteur-intrapreneur » (l'équipe de Pierre Desarmaux) est à l'origine de l'idée innovante et dispose de deux compétences clés : la créativité (un nouveau produit pour le marché) et la capacité de s'approprier temporairement et dans l'ombre un excédent de ressources (un personnel sous-utilisé affecté uniquement à l'amélioration des gammes existantes). C'est l'initiateur du projet intrapreneurial. L'intrapreneur est nécessairement détenteur d'un excédent de ressources, vu sa capacité de mobiliser des ressources excédentaires afin d'assurer la mise en œuvre de son projet et son appropriation par l'organisation. Comme il ne dispose pas d'un budget préétabli, le développement du projet est subordonné à sa capacité de mobiliser des ressources excédentaires. Il doit détourner des ressources affectées officiellement au fonctionnement normal de l'entreprise. L'intrapreneur possède donc un savoir-faire politique et relationnel. Il est en mesure de générer la confiance et l'adhésion de ses collaborateurs. Dans le cas du projet Snowblade, l'intrapreneur a détourné des ressources dans son environnement proche, soit le bureau d'études dans lequel il travaillait

et dont la mission consistait à améliorer les gammes existantes. Ensuite, il a reçu un coup de pouce de la direction générale.

Deuxièmement, le « détenteur-gestionnaire » (la direction des skis), à la suite du coup de pouce donné au projet par la direction générale, doit parvenir à récupérer un excédent de ressources, afin de permettre à l'intrapreneur de lever ses contraintes techniques et industrielles en lui fournissant ressources et compétences complémentaires. Contrairement à l'intrapreneur, le détenteur-gestionnaire a un rôle se limitant à l'affectation de ressources faisant défaut à l'intrapreneur et nécessaires à la mise en œuvre du projet et à son appropriation organisationnelle. La prise de risque liée à la récupération de l'excédent de ressources est plus importante dans le cas du détenteur-intrapreneur qui doit, dans un premier temps, agir dans l'ombre et détourner des ressources. La créativité et la capacité de s'appuyer sur un réseau informel semblent être les principaux critères distinguant les deux catégories de détenteurs.

Ces deux types d'acteurs se révèlent complémentaires dans le développement et l'appropriation organisationnelle du projet, l'intrapreneur devant faire appel à des ressources et à des compétences échappant à sa maîtrise. L'intrapreneur a besoin du soutien d'autres détenteurs d'un excédent de ressources pour assurer la poursuite de son projet. Comme l'ont montré certains auteurs³, le management intermédiaire a un rôle à jouer dans le processus intrapreneurial, autrement dit dans le processus de mise en œuvre de l'innovation. Bouchard (2009 : 154) met en avant l'importance du premier soutien officiel, le coup de pouce du management intermédiaire : « Tôt ou tard, cependant, tous les intrapreneurs sont confrontés aux limites de l'informalité et doivent

Tableau 1

Les deux types de détenteurs de ressources excédentaires dans le projet intrapreneurial Snowblade

Type de détenteur	Compétences clés	Nature du pouvoir sur les ressources excédentaires
Intrapreneur : l'équipe n° 1	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité créative (nouvelle combinaison technologie-marché) : champion du produit, concepteur de l'idée • Capacité de mobiliser des ressources excédentaires afin d'assurer la mise en œuvre du projet intrapreneurial et son appropriation par la direction de l'organisation 	<p>Informel/non visible (« innovation en perruque ») :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'intrapreneur doit détourner des ressources excédentaires. • L'intrapreneur agit d'abord dans l'ombre (l'organisation n'a pas connaissance du projet). • La compétence politique (capacité de convaincre de l'intrapreneur) est essentielle à la poursuite du projet.
Gestionnaire : le management intermédiaire de la direction des skis	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité de mobiliser des ressources excédentaires afin d'assurer la mise en œuvre du projet intrapreneurial et son appropriation par l'organisation 	<p>Officiel/visible : La direction des skis doit libérer des ressources excédentaires pour contribuer au développement du projet intrapreneurial et faire suite au coup de pouce donné par la direction générale.</p> <p>La direction des skis agit de façon officielle étant donné que l'organisation a désormais connaissance du projet auquel elle a décidé de donner un coup de pouce, sans affectation de ressources dédiées.</p>

se mettre en quête d'un appui officiel. Pour aller de l'avant, ils ont besoin de ressources mais également de légitimité : n'oublions pas que les intrapreneurs sont de simples employés et qu'ils ont des comptes à rendre [...] ».

Les profils entrepreneuriaux marquant le succès d'une innovation intrapreneuriale

Ce cas est cohérent avec ce que Burgelman (1983) qualifie de « chemin critique » qui assure la mise en œuvre d'une initiative intrapreneuriale émergeant du niveau opérationnel et sa réappropriation par l'organisation. Plus précisément, il montre comment différents profils intrapreneuriaux s'établissent dans l'organisation en fonction du degré d'appropriation de l'initiative intrapreneuriale par les cadres intermédiaires et ultimement par les dirigeants.

Le premier profil intrapreneurial s'apparente à un « champion du produit ». Cet individu ou ce groupe d'individus ancrés dans les processus opérationnels établissent le fondement innovant du processus intrapreneurial. Les prémisses et les contours du projet se dessinent à ce stade par la rencontre d'une technologie et de besoins pour lesquels les champions du produit définissent un concept. Celui-ci répond à la problématique qu'ils ont définie de façon autonome (les projets informels) ou à la suite d'une demande émanant de la direction générale (les projets formels).

Dès que le concept gagne en consistance, les champions du produit cherchent un relais auprès de leurs gestionnaires pour qu'ils les accompagnent dans la promotion de leur concept auprès de la direction. Ces cadres intermédiaires les aideront à construire une stratégie et parleront du projet à leurs propres supérieurs hiérarchiques. Leur rôle est de trouver un relais dans l'organisation susceptible d'autoriser l'industrialisation du concept et la poursuite légitime du projet, avec le cas échéant des moyens dédiés. Dans cette deuxième phase émerge le rôle central du cadre intermédiaire (ou « champion organisationnel »). Devenant le promoteur du projet, il assure la visibilité auprès de la direction, qui seule peut libérer des ressources complémentaires au projet (la phase du coup de pouce par l'organisation).

Le processus d'ancrage organisationnel de l'initiative intrapreneuriale laisse une place plus importante au sommet stratégique de l'organisation. En effet, les dirigeants doivent mener une réflexion sur l'incidence que peut avoir cette initiative sur la stratégie et la structure de l'organisation. La direction n'est pas considérée comme un intrapreneur.

Néanmoins, elle est la garante et la promotrice de l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise⁴. Elle joue un rôle crucial quant à la capacité des champions du produit de s'engager dans la valorisation de possibilités et à la capacité de l'organisation de récupérer ces initiatives⁵. La phase du coup de pouce facilite notamment l'accès des champions à des ressources et à des compétences complémentaires visibles pour le reste de l'organisation et indispensables à la poursuite du projet innovant (l'industrialisation et la mise sur le marché).

LES LEÇONS À TIRER pour les intrapreneurs

L'intrapreneur doit adopter des comportements assimilés par certains à ceux d'un « animal politique⁶ ». L'organisation est prête à accepter des idées en dehors de ce qui est planifié, dès lors que l'intrapreneur démontre qu'il remplit bien la mission pour laquelle il est employé. En conséquence, l'intrapreneur émergent doit libérer lui-même un excédent de ressources par l'efficacité et l'efficience qu'il génère dans ses missions classiques et par la conviction qu'il témoigne dans son projet. Les recommandations suivantes pourront aider les intrapreneurs émergents à mobiliser des ressources excédentaires.

Utiliser la créativité et le projet intrapreneurial pour éliminer des contraintes pour l'organisation

La créativité se nourrit de la contrainte issue de l'affectation de ressources ou de la technologie⁷. En effet, l'origine des projets intrapreneuriaux est souvent au croisement d'une expertise, d'une passion et de contraintes qui engendrent de l'insatisfaction et une tension créatrice. Chez Salomon, le sentiment qu'éprouvait l'équipe d'être laissée pour compte et l'envie de prouver qu'elle pouvait être une force d'innovation l'ont poussée à rechercher de nouvelles formes de ski. Chez 3M, Art Fry, qui cherchait un procédé permettant de faire tenir un marque-page sur ses feuillets de chant à la chorale, s'est engagé dans le développement du papillon adhésif (*post-it*). Chez Sony, Ken Kutaragi, considéré comme le père de la PlayStation, n'était pas satisfait de la qualité du son de la console de sa fille.

L'origine des projets intrapreneuriaux est souvent au croisement d'une expertise, d'une passion et de contraintes qui engendrent de l'insatisfaction et une tension créatrice.

Démontrer que le projet intrapreneurial est aligné sur les priorités stratégiques de l'organisation

L'intrapreneur émergent doit accepter d'agir temporairement dans l'ombre en détournant des ressources excédentaires nécessaires à la poursuite de son projet. Ensuite, il lui faut susciter l'adhésion d'un réseau informel de collaborateurs afin de pouvoir capter de façon clandestine des ressources excédentaires éloignées de lui. Enfin, il doit acquérir une compétence politique et relationnelle à l'interne – la capacité de convaincre de ses intérêts stratégiques – indispensable à la promotion du projet émergent et à son appropriation par l'entreprise. Cette capacité est tout aussi fondamentale que la créativité car elle contribue à la reconnaissance interne du projet et à son alignement sur les orientations stratégiques de l'entreprise.

Se montrer prêt à assumer le risque que le projet intrapreneurial ne soit pas appuyé

Un article du *Time* daté du 4 février 1985 reprend l'histoire de ce designer de 25 ans nommé Steve Wozniak qui, en 1975, au sein de l'entreprise Hewlett Packard, a proposé à son superviseur l'idée d'un micro-ordinateur qui pourrait être raccordé à un téléviseur. La firme n'étant pas intéressée, Wozniak a décidé de fonder sa propre société avec Steve Jobs, un ami qui travaillait chez Atari. La société Apple Computer venait de voir le jour avec le succès qu'on lui connaît aujourd'hui.

LES LEÇONS À TIRER pour les cadres intermédiaires

Au fur et à mesure que le projet doit mobiliser des ressources excédentaires enracinées dans des activités éloignées (les ressources de marketing pour un bureau d'études), le pouvoir sur l'utilisation de cet excédent est également transféré. Ainsi, le deuxième détenteur d'un excédent de ressources (ici la direction des skis), le champion organisationnel, prend le relais du champion du produit pour contribuer à l'institutionnalisation de l'initiative intrapreneuriale spontanée. La compétence que doit acquérir ici le détenteur-gestionnaire tient davantage à une capacité d'utiliser de manière efficiente

des ressources limitées qu'à sa créativité ou à son leadership. Voici des recommandations susceptibles d'aider les cadres intermédiaires à mobiliser les ressources excédentaires.

Reconnaître l'importance du développement officieux de certaines initiatives intrapreneuriales

Dans sa phase d'émergence et d'idéation, un projet innovant peut avoir besoin de se développer dans le secret pour ne pas être freiné par l'organisation. Ainsi, les «travaux de mouffette» ou les «développements en perruque» (*skunk works*) sont effectués par un groupe bénéficiant d'une très forte autonomie pour travailler sur des projets novateurs ou secrets. Cela a été le cas pour Lockheed Corporation dans les années 1940 qui a proposé des avions radicalement différents.

Promouvoir les initiatives intrapreneuriales spontanées comportant des enjeux stratégiques pour la direction

Le rôle du cadre intermédiaire est d'assurer la cohésion stratégique entre la direction et le niveau opérationnel. Au regard d'initiatives spontanées, ce cadre est un mentor ou un *coach* qui peut construire un plan d'affaires qui convaincra la direction générale. Il joue ce rôle notamment dans de nombreux dispositifs de «boîtes à idées» ou d'innovation participative en vue d'améliorer la viabilité stratégique d'idées proposées par des cadres opérationnels. À titre d'illustration, Air France Industries s'est dotée d'un dispositif d'innovation participative dans lequel les cadres intermédiaires jouent un rôle essentiel.

Encourager le comportement d'acquisition de ressources excédentaires comme ils sont une source d'innovation et d'efficience

Le comportement d'un détenteur d'un excédent de ressources, défini par la capacité de drainer des ressources excédentaires, entraîne une réduction des coûts de développement du projet innovant. Dans le projet Snowblade, la contrainte de l'industrialisation est à l'origine de la conception de la production en siamois qui a permis d'utiliser l'outil industriel existant et de minimiser les coûts. Selon Desarmaux, «les innovations de processus ont permis de limiter l'investissement et ainsi de maîtriser le risque lié à

L'intrapreneur émergent doit accepter d'agir temporairement dans l'ombre en détournant des ressources excédentaires nécessaires à la poursuite de son projet.

«Les organisations n'innovent pas, ce sont les individus dans ces organisations qui innovent.»

la radicalité du produit». La stratégie d'acquisition de ressources excédentaires autorise une optimisation des ressources et des compétences disponibles dans l'entreprise en réduisant leur sous-utilisation.

Ainsi, le rôle du management intermédiaire est de passer d'une simple supervision descendante des tâches à une promotion ascendante des initiatives intrapreneuriales spontanées pour assurer à la fois la cohérence stratégique et l'efficacité opérationnelle. À cette fin, de nombreuses entreprises ont mis sur pied des programmes intrapreneuriaux tels que la boîte à idées, l'innovation participative et l'allocation d'un temps dédié à la réalisation de projets créatifs personnels (Google, 3M, W.L. Gore & Associés, etc.).

LES LEÇONS À TIRER pour les dirigeants

Le rôle des dirigeants est d'assurer la pérennité de l'organisation. De ce point de vue, tous leurs discours, actions et prises de positions véhiculent un sens sur les valeurs, les processus et les structures de rôles au sein de l'organisation. Aussi formulerons-nous les recommandations suivantes à leur intention.

Élaborer une vision stratégique qui renverse l'ordre établi

Selon Métais (2000), trois ingrédients nourrissent la vision subversive des dirigeants : le rêve, son caractère excessif et sa déviance par rapport aux standards actuels. On s'aperçoit que les entreprises les plus innovantes ont pu s'affranchir de leurs produits et services pour concevoir une vision stratégique ambitieuse ou subversive laissant une place aux innovations spontanées. Le terme « intrapreneuriat » a lui-même été largement médiatisé par Steve Jobs dans un article de *Newsweek* du 30 septembre 1985, dans lequel il précisait : « L'équipe Macintosh revenait à ce qu'il est communément admis d'appeler de l'intrapreneuriat [...]. Un groupe d'individus qui, en esprit, « travaillent dans un garage », mais au sein d'une grande organisation. »

Entretenir un excédent de ressources nécessaires à la revitalisation de l'entreprise

Chez 3M, les initiatives intrapreneuriales spontanées sont surtout le fruit d'un mécanisme permettant aux chercheurs de consacrer 15 % de leur temps à des projets personnels.

Selon Bouchard (2009 : 3), « ce « mou organisationnel », des employés entreprenants vont l'utiliser pour saisir de nouvelles opportunités. [...] les initiatives intrapreneuriales émergent spontanément au sein de l'entreprise : elles naissent à la rencontre d'opportunités, de ressources en excès et d'individus autonomes. Certaines de ces initiatives spontanées vont constituer des réussites majeures et contribuer au renouvellement stratégique de l'entreprise. »

Établir et animer une structure organisationnelle favorable aux initiatives intrapreneuriales spontanées

L'équipe dirigeante façonne les protocoles et les procédures de fonctionnement. De nombreuses entreprises ont mis en place des programmes intrapreneuriaux adaptés à leur démographie interne. Chez Google, les développeurs peuvent utiliser jusqu'à 20 % de leur temps hebdomadaire pour conduire des projets personnels. Ce dispositif semblable à celui qu'on trouve chez 3M est cependant couplé à un dispositif de « revue par les pairs » reposant sur la capacité du porteur de projet de convaincre ses homologues afin d'obtenir un financement par l'entreprise. En ce qui concerne 3M, le nouveau dirigeant venu de chez GE a décidé en 2001 de soumettre la R&D au régime « six Sigma » et de revenir sur la règle des 15 % octroyés aux chercheurs pour conduire des projets personnels. Par suite de la suppression de cette règle des 15 %, 3M n'a plus été à même de réaliser les objectifs ambitieux qu'elle s'était assignés en matière d'innovation.

CONCLUSION

« Les organisations n'innovent pas, ce sont les individus dans ces organisations qui innovent⁸. » Le concept de détenteur d'un excédent de ressources s'avère particulièrement pertinent dans le contexte de l'intrapreneuriat émergent, puisque les personnes lançant un projet intrapreneurial le développent dans un premier temps sans budget préétabli et dans l'ombre. Leur capacité de détourner des ressources est donc essentielle à la poursuite du projet. Tous les acteurs de l'organisation, soit les cadres de premier niveau, les cadres intermédiaires et surtout les dirigeants, gagnent à ne pas oublier ce fait.

NOTES

1. Sharma et Chrisman (1999 : 17-20; traduction libre).
2. Cyert et March (1963).
3. Burgelman (1983), Brunaker et Kurvinen (2006).
4. Dess *et al.* (1999).
5. Ronteau et Durand (2009).
6. Basso (2004 : 28).
7. Dyer *et al.* (2009).
8. Krueger (2000, cité par Carrier et Champagne, 2004 : 6).

RÉFÉRENCES

- Basso, O. (2004), *L'intrapreneuriat*, Economica.
- Bonnafous-Boucher, M., Redien-Collot, R., Teglbord, A.-C. (2010), « Comment favoriser l'innovation par la participation des salariés? Une approche complémentaire de l'intrapreneuriat. Leçons tirées d'études de cas français », 3^e Journées Georges Doriot, 4-5 mars.
- Boston Consulting Group (2007), « Innovation 2007, a BCG senior management survey », BCG Report.
- Bouchard, V. (2009), *Intrapreneuriat : innovation et croissance*, Dunod.
- Brunaker, S., Kurvinen, J. (2006), « Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes », *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 27, n° 2, p. 118-132.
- Burgelman, R.A. (1983), « A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm », *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 2, p. 223-244.
- Carrier, C., Champagne, D. (2004), « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche », *Actes du 7^e CIFEPME*, Montpellier, France.
- Cyert, R.M., March, J.G. (1963), *A Behavioural Theory of the Firm*, Blackwell.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., McGee, J.E. (1999), « Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure, and process : Suggested research directions », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, p. 85-102.
- Durand, T. (2003), « La promotion de l'innovation au sein des organisations », cahiers de recherche, *ISTM*, p. 5-7.
- Dyer, J.H., Gregersen, H.B., Christensen, C.M. (2009), « Five « discovery skills » separate true innovators from the rest of us », *Harvard Business Review*, décembre, p. 61-67.
- Métais, E. (2000), « SEB Group : Building a subversive strategy », *Business Strategy Review*, vol. 11, p. 39-47.
- Ronteau, S., Durand, T. (2009), « Innover dans la durée : comment certaines organisations cultivent leur capacité entrepreneuriale? », *Revue française de Gestion*, vol. 35, n° 195, p. 111-138.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. (1999), « Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 23, n° 3, p. 11-27.