



Olivier Basso,  
Enseignant-Chercheur, Institut Singleton, Paris, France  
Directeur académique de Programmes pour Dirigeants,  
ECSPEAP Executive Education, Paris, France.

## La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise

---

*L'entrepreneur et sa figure internalisée, l'intrapreneur, constituent aujourd'hui une référence majeure du développement managérial pour de nombreuses organisations. C'est devenu un enjeu fort pour les Directions des Ressources Humaines qui ont pour tâche d'attirer, développer et retenir les talents variés, dont l'entreprise a besoin pour conforter et accroître sa compétitivité.*

*De ce fait, les séminaires consacrés à l'amélioration des performances intègrent couramment un module sur le développement de l'esprit d'entreprendre au sein de l'entreprise. Il s'agit d'affûter le talent des cadres à manager dans des organisations complexes en affrontant des situations difficiles, de renforcer leur capacité à développer une culture de l'innovation, les encourager à prendre des risques... (Champagne & Carrier, 2004).*

---

Au-delà de l'examen de la signification d'un tel phénomène dont nous rappellerons les principales caractéristiques, l'essentiel de notre propos sera consacré aux **risques psychologiques encourus par l'intrapreneur**, ce manager d'un type particulier, dont la nature passionnée le pousse à se prendre pour un entrepreneur, alors même qu'il demeure un salarié dans une organisation qui le précède dans l'existence.

Le titre que nous avons choisi fait écho à l'article fameux de F.R. Kets de

Vries, intitulé "The Dark Side of Entrepreneurship" et paru en 1985 dans la *Harvard Business Review*. Dans cet article, Kets de Vries soulignait que les qualités flamboyantes des héros entrepreneuriaux se doublaient souvent de traits quasi pathologiques (besoin immodéré de contrôle, fort sentiment de défiance à l'égard des autres, désir profond d'être reconnu...). Cette double part, d'ombre et de lumière, se retrouve à notre sens dans le profil type d'un intrapreneur, personnage hybride pris entre l'obéissance à des règles mana-

gérales qu'il n'a pas édictées et son aspiration entrepreneuriale à s'en écarter pour créer de l'inédit.

Cette réflexion vise d'une part à aider les intrapreneurs à mieux comprendre leur propre dynamique et d'autre part, à éclairer les trajectoires de ces «déviant», qui apparaissent souvent comme des «cas» difficiles à manager pour les spécialistes des ressources humaines.

## ■ L'entrepreneur : un héros de la modernité ?

---

Le discours actuel lie l'émergence nécessaire de nouvelles formes organisationnelles, qualifiées de fluides, réticulaires, agiles... à la pression contextuelle d'un environnement en croissante turbulence, marqué par les ruptures et les changements de toute nature (innovations technologiques, modifications réglementaires, mouvements d'opinions non contrôlables, menaces de déstabilisation politique, risques terroristes...).

Ce discours sur le désordre et l'incertitude excède la seule sphère de l'entreprise. Certains penseurs, tels Anthony Giddens, ont pu caractériser la modernité de notre époque par l'avènement de l'inconnu et l'extension de la notion de risque :

*«The notion of risk comes from the early modern period. It is a marker of*

*the attempt to break away from the past and confront an open future. The idea of risk seems first to have emerged in two contexts : from the explorers as they set off to previously unknown areas, and from the activities of the early mercantile capitalists. In each case they were new and uncharted territories to explore- the unknown lands and the uncharted territory of the future. (...) Risk is about the active assessment of future hazards, and becomes a more pervasive notion the more a society seeks to live in the future and shape it actively.»* (Giddens & Pierson, 1998, p.102).

Les propos précédents posent les termes de l'équation entrepreneuriale : l'émergence d'un avenir radicalement non prévisible appelle la nécessité d'une nouvelle posture volontariste, qui cherchera à maîtriser le risque en construisant son destin.

Giddens définit ainsi la modernité par la destruction de deux repères autrefois structurants, la Tradition (éclatée en une irréductible multiplicité de sens) et la Nature (perdant sa fixité normative en étant désormais transformable par l'homme). Cette disparition a pour effet d'ouvrir un nouvel espace des possibles pour l'homme, fait de risques et d'opportunités : *«Reflexive modernization is still a consciousness that most of the world is made now by human beings rather than being just given.»* (Giddens & Pierson, 1998, p.158).

En ce sens, il nous semble possible de repérer en filigrane dans les positions d'Antony Giddens, la vision d'une société devenue par essence entrepreneuriale : au-delà d'un fatalisme lié à des cadres d'action qui ont perdu leur légitimité (nature et tradition), la société moderne doit aujourd'hui affronter son destin. Elle semble avoir érigé en principe d'action le calcul économique, adoptant les raisonnements sur la prise de risque des grands armateurs capitaux-risqueurs des expéditions du 15<sup>ème</sup> siècle.

De ce fait, la figure de l'entrepreneur serait le modèle de l'homme nouveau, l'acteur par excellence, qui s'extrait des chemins du passé et permet à la société d'affronter l'ouverture inquiétante d'un futur devenu non nécessaire, et ce, dans le cadre d'une approche privilégiant le critère économique.

## ■ L'entrepreneur, créateur de ses propres règles

Rappelons ici les caractéristiques de l'entrepreneur, en précisant que la pensée économique présente très souvent

des idéaux-types d'entrepreneur (par exemple Schumpeter et la création destructrice, Kirzner avec les notions d'*alertness* et d'arbitrage...) et que la réalité expose des types et des formes généralement moins marqués. Pour préciser notre propos, prenons comme point de départ de la réflexion la première occurrence technique du terme «entrepreneur», tel qu'il apparaît dans l'œuvre de Richard Cantillon, "*Essai sur la nature du commerce en général*" (1734), qui évoque le fait de «s'auto-employer avec un retour incertain».<sup>1</sup>

L'accent est mis sur la proactivité, i.e. la capacité de l'acteur à prendre des initiatives hors de tout commandement externe, de tout lien de subordination salarial. Son comportement se caractérise par un certain nombre de traits tels que la créativité, la prise de risque, l'esprit d'initiative... qui ont fait l'objet de multiples analyses psychologiques (cf. par exemple Brockhaus & Horwitz, 1986). L'entrepreneur ouvre en pionnier de nouvelles voies et construit son propre chemin, sans se laisser arrêter par les détails ou les contraintes. Pareil en cela au sportif et au créateur artistique, l'entrepreneur illustre une grande capacité à se mobiliser, à se motiver seul et à affronter les défis. Il échappe à la structuration *a priori* d'un cadrage budgétaire, qui le transformerait en simple fonction d'allocation et dépasse les contraintes de moyens en affirmant sa capacité à identifier, évaluer et capturer «une

<sup>1</sup> «Tous les autres sont Entrepreneurs, soit qu'ils s'établissent avec un fond pour conduire leur entreprise, soit qu'ils soient Entrepreneurs de leur propre travail sans aucuns fonds, ils peuvent être considérés comme vivant à l'incertain.» Richard Cantillon, "*Essai sur la nature du commerce en général*", chapitre XIII, Londres, chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755. Texte de l'édition originale, qui en reproduit l'orthographe et la ponctuation.

opportunité de développement sans se laisser limiter par les ressources dont il dispose» (Stevenson & Gumpert, 1986; Stevenson & Jarillo, 1990).

Ce volontarisme illustre un rapport différent à l'incertitude; l'incertain surgit d'un rapport à l'inconnu qui ne se laisse pas réduire au familier. Les plans et les projets de l'entrepreneur sont autant de tentatives pour exploiter de nouvelles idées et leur donner une réalisation concrète. En ce sens, l'innovation constitue une composante essentielle de la dynamique entrepreneuriale, qui excède la seule dimension «produits» ou technologie» et doit toujours être appréciée au regard de l'industrie considérée. La dynamique d'action de l'entrepreneur réside dans sa capacité à faire advenir quelque chose de nouveau, qui n'existait pas auparavant (Gartner, 1985), et pour laquelle il n'y avait pas de voie déjà dessinée, autorisant la seule reproduction à l'identique.

L'attitude entrepreneuriale se rapproche en cela de celle du créateur artistique. Ces deux êtres ne peuvent être définis qu'*ex post*, qu'une fois leurs œuvres accomplies : est entrepreneur celui qui sera parvenu à créer une nouvelle entreprise, une nouvelle organisation. L'oubli de cette évidence peut conduire à se perdre dans de nombreux débats sur le caractère virtuellement, ou potentiellement, entrepreneurial de tel ou tel individu. C'est

bien la création d'une nouvelle activité qui donne ses titres à l'entrepreneur (cf. par exemple Gartner, 1985, 1993; Katz & Gartner, 1988).

Lié à l'incertitude et à l'acte même de création qui ne peut s'adosser à la simple répétition d'un schéma sécurisé, le caractère aléatoire du retour attendu des initiatives implique une sensibilité particulière à la prise de risque : l'entrepreneur ne se confond pas avec le parieur ou le joueur de casino (Brockhaus, 1980), mais il recherche les situations où le niveau élevé de prise de risque est corrélé avec l'attente de hauts rendements. Loin d'être le fait d'individus dénués de lucidité, l'acte entrepreneurial renvoie à une intuition qui percevra dans le même temps le caractère audacieux de l'action et l'espérance de gain qui lui est associée, ainsi que l'exprime l'adage américain «*Nothing ventured, nothing gained*».

La littérature présente très souvent des idéaux-types d'entrepreneur (celui de Cantillon, celui de Schumpeter, par exemple; tandis que la réalité expose des types et des formes généralement moins marqués.

L'entrepreneuriat présente donc une double facette. Il peut d'une part désigner un certain état d'esprit, un type de comportement que l'on peut attribuer à un individu. Ce dernier n'évoque pas nécessairement dans le monde

des affaires et ainsi pourront être pareillement surnommés «entrepreneurs» un maire dynamique, porteur d'un projet ambitieux pour sa ville, ou le directeur d'une école primaire, instaurant un climat d'innovation dans l'enceinte de son établissement (Basso & Legrain, 2004; Fayolle, 2004). D'autre part, le terme peut renvoyer à un processus de production effective. L'entrepreneur, pris en ce sens, c'est avant tout celui qui crée une nouvelle activité souvent portée par une nouvelle organisation. L'entrepreneuriat coïncide alors avec la genèse d'une entité organisationnelle *ex nihilo* et c'est la marque distinctive de son action.

Comment pourrait-il alors être oublié par les entreprises déjà existantes qui, pour reprendre les termes mêmes de Giddens, se doivent pour survivre «d'explorer les nouveaux territoires inconnus du futur».

## ■ Capturer l'entrepreneur dans l'organisation : un fantasme collectif ?

---

L'intrapreneuriat apparaît comme une pratique essentielle à cultiver au sein des grandes entreprises (Basso & Legrain, 2004). Celles-ci doivent souvent développer un esprit entrepreneurial pour pouvoir affronter plusieurs défis : capturer les relais de croissance et les nouveaux marchés géographiques, avec le développement rapi-

de des pays émergents, et notamment de la Chine; maintenir une capacité de renouvellement de l'offre, avec le raccourcissement incessant des cycles de nouveaux produits; échapper à la pression continue exercée sur les coûts, en recherchant sans arrêt les innovations engendrant des économies et en pratiquant des modes organisationnels de type projet, à la fois flexibles et réactifs; s'adapter, anticiper et développer en permanence leurs avantages concurrentiels dans des univers en recomposition (dérégulation, impact des nouvelles technologies...); et mettre en œuvre une stratégie de croissance, en libérant les énergies créatives dans l'entreprise.

Dès lors, les rôles des acteurs semblent naturellement répartis : les uns auront plutôt à cœur d'améliorer sans cesse les processus et d'optimiser l'existant; les autres auront davantage pour vocation de poursuivre de nouvelles opportunités de développement et d'assurer le renouvellement des activités.

L'organisation se prend donc à rêver de capturer dans ses filets la figure d'un entrepreneur dotée des attributs du créateur (sens de l'autonomie, liberté créatrice, pouvoir de motivation, agent de changements radicaux...).

Cet entrepreneur internalisé, soustrait au marché et réintégré dans la logique organisationnelle du contrat de travail, dénommé «l'intrapreneur» (Pinchot, 1985), apte à évoluer au sein d'une organisation déjà existante, est devenu

progressivement l'objet d'un fantasme managérial partagé par de nombreuses entreprises soucieuses de renouveau.

D'une part, le dirigeant rêvera d'avoir des subordonnés qui seront à la fois des acteurs automotivés, capables d'initiatives et, *dans le même temps*, insérés sans difficulté dans le cadre de l'entreprise : leurs actes, ne nécessitant plus aucune incitation externe, seraient cependant simultanément validés (actés) par l'organisation. Cette harmonie pré-établie réconcilierait enfin les deux faces de la vie des organisations (l'exploitation et l'exploration, la routine et l'innovation...). En d'autres termes, le management même deviendrait sans objet : l'acteur subordonné laisserait la place à l'acteur autodéterminé.

D'un autre côté, le manager, soumis à la pesanteur des procédures et à la pression toujours croissante de la performance financière, enviera parfois la condition de l'entrepreneur telle qu'elle est magnifiée par la presse managériale : condensé d'énergie, créateur de valeur..., l'entrepreneur semble être alors le héros capable de relever le défi de l'innovation et de triompher de la bureaucratie rationnelle des grandes organisations. Loin de la grisaille du quotidien, la répétition des tâches et les lenteurs bureaucratiques,

il est dépeint par les médias comme vivant intensément, engagé dans une refondation, la construction d'un monde nouveau... qui lui appartient et qu'il domine pleinement.

Au-delà de ces représentations idéalisées, le recours à l'intrapreneuriat nous semble néanmoins conserver sa pertinence.

## ■ L'intrapreneur, héros de l'organisation transversale

---

Les entreprises, confrontées à la recherche de la différenciation et de la flexibilité, ont promu la gestion de projets au rang de modalité organisationnelle majeure. Les principaux paramètres de l'innovation échappant à la programmation, il s'agit donc de réconcilier les dimensions organisationnelles structurantes de l'entreprise et les espaces de jeu (entendus comme effets de liberté dans le mécanisme), dans lequel peut se déployer une innovation qui se cherche et se construit avec l'ensemble des acteurs. On retrouve alors les deux modalités organisationnelles décrites précédemment, les opérations et les projets, chacune semblant requérir un type d'acteur spécifique.

Le *tableau 1* propose un récapitulatif des principaux éléments :

Tableau 1 : Deux grandes modalités organisationnelles

	<i>Caractères</i>	<i>Facteurs d'influences</i>	<i>Résultats</i>	<i>Acteur type</i>
<b>Opérations</b>	Répétitif, réversible, séparable	Internes, contrôlables	Prévisibles, planifiables	Manager
<b>Projets innovants</b>	Inédit, irréversible, contextualisé	En partie externes, non maîtrisables	Incertain	Intrapreneur

Source modifiée : G. Koenig (1997)

Etant donné les caractères du mode projet et sa dimension d'incertitude irréductible, le facteur humain retrouve sa place prédominante. Un projet complexe, géré par un manager expert en routines opérationnelles, est voué à l'échec.

L'intrapreneur incarne alors le profil hybride, entre l'entrepreneur et le manager (Pinchot, 1985; Chisholm, 1987; Carrier, 1996, 1997; Kolchin & Hyclak, 1997), qui permet de faciliter l'insertion d'un dispositif non stabilisé, encore en formation, dans une trame organisationnelle déjà constituée : comme l'entrepreneur, il manifeste une attitude marquée par plu-

sieurs traits distinctifs : la poursuite de nouvelles opportunités de développement, une forte implication personnelle, l'alliance entre la vision et la volonté de faire advenir les choses, des qualités de leadership qui lui permettent de susciter l'adhésion de son équipe, et la créativité dans la recherche de ressources pour mener à bien son projet.

Mais en retour, il partage aussi certaines caractéristiques avec le manager traditionnel : un statut de salarié, la maîtrise des apparences, la perception des jeux politiques dans l'organisation et la connaissance des procédures. Le *tableau 2* résume les termes principaux de cette différenciation.

Tableau 2 : Principales différences entre l'entrepreneur et l'intrapreneur

Paramètres discriminants	L'entrepreneur	L'intrapreneur
<i>Nature de l'engagement financier</i>	Son patrimoine personnel et/ou des capitaux extérieurs	L'argent de la compagnie
<i>Risques et retour sur investissement escompté</i>	Potentiellement non limités	Définis par les procédures <i>corporate</i> de gestion du risque et la politique de rémunération
<i>Equipe</i>	Liberté dans le choix des collaborateurs	Choix souvent semi-contraint des coéquipiers
<i>Cadre stratégique</i>	Créateur de la stratégie	S'inscrit dans la stratégie <i>corporate</i>
<i>Comportement dominant</i>	Entrepreneurial	Doit concilier dynamisme entrepreneurial et discipline managériale
<i>Identité culturelle</i>	Fondateur de culture	Limité par la culture préexistante
<i>Règles d'action (processus, procédures...)</i>	Créateur des règles de fonctionnement organisationnel	Doit contourner, infléchir les règles édictées par l'organisation qui l'emploie pour pouvoir innover

Sources : Pinchot (1986), Carrier (1997)

L'intrapreneur ne peut échapper à sa double généalogie, managériale et entrepreneuriale : il est condamné à jouer selon deux systèmes de références, managérial et entrepreneurial (Basso, 2004). En effet, il agit au sein d'une organisation déjà constituée, et devra nécessairement lutter, comme champion du projet, contre l'ordre établi, mais en composant avec les règles du jeu dont il hérite au sein de l'entreprise. Au contraire de l'entrepreneur, l'intrapreneur n'est pas le créateur de l'organisation qui l'entoure. Il surgit donc dans un espace déjà réglementé. Sa seule chance de réussite passe alors par sa capacité à «courber» les règles (*rule bending*), à les détourner mais non les enfreindre (*rule*

*breaking*), au risque du renvoi. L'intrapreneur doit donc maîtriser un double jeu de règles : d'une part, celles qui régissent le monde extérieur de l'entreprise (clients, fournisseurs, concurrents, ...), telles qu'elles s'appliquent à tout entrepreneur, et d'autre part, les règles spécifiques de l'organisation qui l'abrite. Par conséquent, les intrapreneurs doivent être prêts à négocier, faire des compromis, et user de leurs relations personnelles pour défendre leurs projets (Lakshmanan, 1993).

A ce titre, ils s'immergent à la fois dans leur projet et dans le contexte qui peut le porter. Cette double croisade n'est pas sans risque.



## ■ Les risques du métier : l'illusion romantique

---

L'intrapreneur se vit comme le héros qui lutte contre l'organisation, résistante au changement, et il continue pourtant de lui appartenir et d'en dépendre. Il cherche à la fois à la modifier et à se maintenir dans cette espace de protection.

N'ayant cessé de pousser ses initiatives et défendre son projet contre vents et marées, il lui faut se plonger dans l'organisation pour réussir, et il ne peut éviter cette «compromission» sans courir le risque du rejet. Dans le même temps, sa nature passionnée se heurte aux structures établies et la transversalité des projets qu'il défend s'oppose aux logiques de silos qui structurent les entreprises.

L'intrapreneur, perçu comme un agent porteur de désordre ou de renouveau, ne laisse jamais indifférent : as du bricolage, opérant en marge des budgets, il ne s'autorise que de lui-même et de son idéal. Reprenant le mot d'ordre hégélien selon lequel «rien de grand ne s'est accompli dans le monde sans passion<sup>2</sup>», il s'expose ainsi aux plus grands dangers.

Le risque est grand en effet qu'il ne laisse une part essentielle de son être dans l'aventure, en demeurant toujours sur le fil du rasoir : au contraire de

l'entrepreneur qui crée *ex nihilo*, il plonge dans l'action créatrice avec passion, mais sans s'affranchir du cadre qui lui préexiste. Il individualise son action singulière en plongeant au cœur d'un être collectif déjà structuré. L'intrapreneur se perçoit comme investi d'une mission salvatrice inscrite dans l'horizon d'un destin partagé. Son ambition, démesurée et dérangeante, est dans le même temps collective; il croit toujours viser le bien de l'institution qui l'abrite. Ce qui ne signifie aucunement son infaillibilité, mais marque d'autant plus les risques de son aveuglement quand il se dévoue à sa cause.

L'intensité de sa quête et la puissance de son engagement peuvent le conduire à oublier son statut managérial, d'acteur salarié, de joueur subordonné à d'autres volontés. La geste épique, la donation de son énergie créatrice, l'optimisme forcené de l'intrapreneur menacent à terme d'altérer son intégrité psychique et de casser ses ressorts d'action.

Plusieurs dangers le guettent, en effet : d'une part, en acceptant compromis sur compromis pour faire avancer ses idées, l'intrapreneur peut être progressivement conduit à ajuster ses ambitions à l'organisation et à réduire *de facto* son propre potentiel de développement. L'organisation recadre l'individu porteur de marginalité et le comprime en le normalisant. L'acteur déviant a alors le choix entre la résignation à une certaine médiocrité, une lente

---

<sup>2</sup> Hegel, "La Raison dans l'Histoire", 1965, p. 108.

dépression ou le passage au cynisme voire le départ hors de l'entreprise. D'autre part, certains intrapreneurs développent une véritable pathologie de la répétition : ils ont abaissé leur niveau d'exigence, mais ne peuvent se résoudre à ne pas lancer d'autres initiatives sur un mode mineur.

L'intrapreneur, comme l'entrepreneur, est statistiquement voué à l'échec, car il lutte souvent contre l'ensemble de l'organisation et son comportement obstiné, à vouloir repousser les limites de l'existant, peut parfois laisser penser aux insectes captivés qui s'évertuent à vouloir atteindre la lumière à travers la vitre à laquelle ils se heurtent.. La foi qui l'anime lui permet de déplacer les montagnes mais s'il perd cette certitude, il est écrasé par les masses qu'il avait soulevées.

Les attaques incessantes de l'organisation qui cherche très logiquement à se protéger - pour tout ordre, une autre forme d'ordre est perçue comme un désordre - tel un système immunitaire (cf. par exemple Alter, 1992), induisent un état de tension extrême. L'ensemble du corps social s'efforce de convertir le prêcheur d'un ordre nouveau, de le réduire à l'impuissance, en l'intégrant et le digérant. L'intrapreneur vit donc essentiellement cet état de résistance et la plus grande part de son énergie psychique est consacrée à cette lutte, et non à la réalisation des objectifs opérationnels.

Seule une forte estime de soi peut lui permettre de tenir (Enriquez, 1992). Mais cette position d'assiégé ne doit pas perdurer, sinon le socle finit par se fragmenter et le risque est alors grand de devenir déçu, aigri et laminé.

Reste alors la question : l'individu qui s'investit dans la défense de tels projets est-il voué à être consommé dans le processus ? La passion qui permet l'émergence du nouveau requiert-elle la destruction de son sujet ? Peut-on s'investir dans un projet intrapreneurial sans courir le risque de s'y perdre ?

## ■ Quelques règles de survie

---

Les considérations précédentes, exposées dans les chapitres précédents : "L'entrepreneur, créateur des ses propres règles", et "L'intrapreneur, héros de l'organisation transversale", devraient suffire à discréditer la dynamique de l'intrapreneuriat et renvoyer ces termes à un projet conscient ou non d'implication - ou d'assujettissement selon les registres pratiqués - des sujets dans l'organisation (Enaudeau, 2004).

Le problème se pose cependant en d'autres termes : d'une part, l'organisation doit assurer à moyen et à long terme son renouvellement, d'autre part l'intrapreneur joue avec l'intensité de sa vie et son équilibre psychique.

En ce sens, on ne peut prétendre que l'intrapreneur ne risque rien dans

l'aventure (à l'opposé d'un entrepreneur mettant en jeu son patrimoine personnel, par exemple), puisque, en cas d'échec, il pourra toujours développer ses compétences par ailleurs, hors de l'entreprise qui l'abritait. C'est réduire aisément l'investissement psychique qui a été opéré, l'intrapreneur, faisant corps avec ses projets, devra passer, en cas d'échec, par une longue phase de deuil.

Rappelons que l'acteur intrapreneurial porte une dynamique d'innovation qu'il juge nécessaire pour la survie et le développement de l'organisation : en tant que tel, il cristallise des contradictions de l'organisation, en hésitation permanente entre l'inertie de l'ordre et le mouvement du chaos; d'autre part, ce même acteur court le risque d'être happé par la dynamique d'un projet, dans lequel sa nature passionnée investit fortement et sans retenue; son destin personnel, et non seulement professionnel, est dans un équilibre toujours précaire.

L'enjeu de l'acteur entrepreneurial dans une organisation est clair : peut-il pratiquer cette posture, intense et risquée, sans nécessairement s'abîmer dans l'illusion héroïque ? En d'autres termes, peut-on à la fois s'impliquer aussi profondément et maintenir une position de retrait ? Pratiquer simultanément l'engagement et la mise à distance ? S'approprier son projet sans pour autant s'en penser comme le seul

père légitime ? Initier une démarche dans le champ de l'entreprise et ne pas se laisser posséder par elle et envahir dans ses autres dimensions personnelles ? Comment échapper à l'obsession, alors même que l'on sait que la condition nécessaire (mais non suffisante) de succès exige un fort engagement et le déploiement de multiples initiatives, en forte dépendance avec les comportements des autres, dans un cadre organisationnel et une culture donnés.

Esquissons quelques règles simples issues de l'observation et de notre pratique :

1) *L'évaluation du cadrage stratégique* : le préalable-clé pour l'intrapreneur sera d'évaluer et de tester, de manière récurrente, le degré de perméabilité du contexte de l'entreprise matrice. L'organisation dont il est salarié est-elle prête à se laisser influencer par son action innovante ? Il existe clairement des périodes, des «fenêtres d'opportunités» dans la vie d'une organisation, où les mutations ont plus de chances d'advenir que d'autres. Sans se laisser enfermer dans une approche darwinienne, qui relierait systématiquement la réussite d'un projet donné au nombre de tentatives malheureuses qui l'ont précédé, il faut souligner que le statut du contexte d'action lui-même est sujet à évolution et peut devenir plus ou moins favorable au déploiement d'initiatives innovantes. Faute d'avoir pris l'exacte

mesure de cette malléabilité potentielle de l'organisation, l'intrapreneur risque de se heurter à un mur et de dépenser ses efforts en pure perte. Ainsi la structure de *corporate governance* des entreprises nationalisées françaises a longtemps constitué une chape de plomb, qui vouait à l'échec toute initiative innovante de grande ampleur. Seules des actions périphériques ou à visée exclusivement locale pouvaient espérer réussir en demeurant au stade de l'expérimentation.

2) *La pratique périodique de la réflexivité.* Cette démarche doit prendre en compte trois dimensions : la capacité du sujet à maîtriser sa trajectoire, l'évolution de sa perception des buts et finalités de l'organisation dans laquelle il évolue, et enfin l'avancement du projet/de la cause qu'il défend.

Au niveau personnel de son engagement, l'intrapreneur se doit, sous peine de se laisser prendre par le mouvement de son enthousiasme, procéder à intervalle régulier à un examen lucide de son système de fonctionnement : quels sont les choix effectués sur la période considérée ? Quels sont les scénarios de répétition subrepticement à l'œuvre (Cottraux, 2003) ?

Il doit également considérer l'évolution du processus dans lequel il est engagé : comment l'organisation réagit-elle par rapport à ses initiatives ? La carte des alliés évolue-t-elle ? Quels sont les

intérêts et les coalitions qui se révèlent être des parties prenantes ? Les réponses à ces questions lui donneront des indications précieuses sur la construction et le dévoilement des buts et des finalités, tels qu'ils se façonnent au cœur de l'organisation (Dupuy, 2001).

A partir des deux visions précédentes, les probabilités de succès ou d'échec du projet se dessineront plus clairement : quels sont les risques d'échec ? A quels niveaux se situent-ils ? Où sont les paris ? A quel moment estime-t-on avoir la réponse à ces questions fondamentales ?

Ce exercice de retour sur soi est particulièrement crucial pour l'intrapreneur : elle le place dans l'état d'esprit entrepreneurial, en appliquant à son projet les critères d'évaluation d'un capital-risqueur et en le contraignant à apprécier l'efficacité de sa démarche.

3) *La mise à l'épreuve de la cohérence d'ensemble.* La visée de cette interrogation est simple : comment le projet intrapreneurial se positionne-t-il et s'installe-t-il vis-à-vis des autres pôles constitutifs de mon identité ? Le danger constant est de voir le projet intrapreneurial devenir progressivement le principal vecteur du sens de la vie de l'individu. Or nous croyons que le développement de soi ne peut s'effectuer pleinement dans l'espace de l'entreprise déjà constituée. Les autres paramètres constitutifs de l'individuation (relations familiales, amicales,

pratiques ludiques et loisirs, vie spirituelle, activité artistique, engagement sportif, relations avec la grande nature...) sont mis en danger.

En cas d'addiction avérée, le projet intrapreneurial devient alors le seul projet de vie. A ce stade, la fragilité de l'individu est devenue extrême, car il devient entièrement exposé aux répercussions des difficultés de sa vie professionnelle. En d'autres termes, il a l'impression de jouer le sens de sa vie, de mettre en péril ce à quoi il accorde la plus grande valeur dans l'espace professionnel. Or cet espace, rappelons-le, ne saurait être le lieu suffisant du développement de soi.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, cette problématique concerne moins l'entrepreneur. Pourquoi ? Parce que celui-ci demeure le seul maître de ses choix : certes, il doit se colleter avec un ensemble de parties prenantes (concurrents, clients, fournisseurs, investisseurs...) mais il reste *de jure* le seul à prendre les grandes décisions et à assumer les risques pris. Ce n'est jamais le cas de l'intrapreneur, qui reste suspendu aux décisions de l'organisation qui l'emploie et à laquelle il se soumet : ainsi en droit français, la relation de subordination est au cœur de la définition du contrat de travail.

L'intrapreneur doit donc maintenir intacte sa capacité de recul pour se préserver de l'échec, alors même qu'il

sera au cœur de l'engagement en faveur de sa cause. Il aura le souci constant de se ménager une vue globale de son système d'équilibre, pour ne pas insensiblement placer son projet entrepreneurial au cœur de ses choix de vie, provoquant de la sorte, progressivement, par une série d'exclusions successives, une réduction extrême de son noyau identitaire; et croyant qu'il maîtrise les dimensions de son projet, alors qu'il reste assujéti aux décisions stratégiques de l'organisation dont il est l'un des salariés.

4) *La régulation de l'énergie psychique.* L'acteur engagé passionnément dans un projet se donne sans compter. Le ressort de l'action multiple de l'entrepreneur, sa vitalité excessive impliquent une considérable dépense d'énergie psychique. L'oubli du ressourcement et de la reconstitution énergétique est une cause majeure de perte soudaine de l'automouvement, la force qui anime l'intrapreneur mobilisé par un but qu'il a fortement intériorisé. Seule une forte discipline lui permettra d'évaluer ses quantités d'énergie disponibles et de les allouer selon les buts précis qu'il se fixe. L'enjeu est extrême : un intrapreneur qui a jeté toutes ses forces dans la bataille peut avoir perdu jusqu'à la volonté de se désencastrer de l'organisation qui l'accueille. La fragilisation qui résulte de tout échec et le confort d'une position salariée au sein de l'entreprise constituent autant de facteurs qui le main-

tiendront dans une position inextricable. La construction de ses propres indicateurs de surveillance fait donc partie de la discipline qu'un intrapreneur doit s'imposer.

## ■ Pour ne pas conclure

---

Nous avons choisi ici d'esquisser le cas de l'intrapreneur et de souligner les risques de son engagement passionné dans une entreprise qu'il n'a pas créée et qu'il ne contrôle pas.

Nous croyons possible d'étendre notre discours à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'individu moderne est plus que jamais confronté au problème suivant : il passera une grande partie du temps de sa vie dans l'entreprise. La demande de cette organisation d'une implication plus grande, d'une flexibilité augmentée rencontre la volonté des individus de vivre intensément leur vie, y compris leur vie professionnelle. Le risque existe grandement que se développe alors une forme d'enrôlement, qui substitue au désir de réalisation de soi des individus, une quête entrepreneuriale placée sous le signe de la dépendance.

Le salarié est alors placé devant le dilemme suivant : il peut, soit pratiquer le non-engagement souvent placé sous le signe de la misère morale, avec un travail perçu comme fondamentalement ennuyeux ou bien se plonger à corps perdu dans une dynamique qui constitue vite un piège identitaire.

Face à ces enjeux, quelles peuvent être les options d'un DRH ? Peut-on imaginer une organisation qui permettrait une alternance des phases d'engagement et de retrait de ses salariés, préservant ainsi leur intégrité et leur capacité de renouvellement ?

La question est d'importance et se pose certainement de manière différente selon les contextes (styles de management, configuration organisationnelle, culture de l'entreprise...). Le phénomène accru de rareté des talents en Europe va peut-être donner une part plus grande à la gestion des énergies individuelles et collective, et appliquer les principes de développement durable aux employés. A la différence des ressources naturelles ou construites (temps, argent...), la ressource humaine possède en effet une caractéristique singulière : elle peut s'épuiser et s'étioler ou au contraire, se renouveler en s'accroissant, consacrant ainsi son statut unique de «ressource créatrice de ressources».

## ■ Bibliographie

---

ALTER, N., 2001, *"L'Innovation ordinaire"*, PUF.

BASSO, O., 2004, *"L'intrapreneuriat"*, Economica, Paris.

BASSO, O., LEGRAIN, T., 2004, *"La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes"*, Notes de l'Institut, Institut de l'Entreprise, Paris.

BROCKHAUS, R.H., 1980, "Risk taking propensity of entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, 23(3):509-20.

- BROCKHAUS, R.H., HORWITZ, P.S., 1986, "The psychology of the entrepreneur", in D. L. Sexton and R. W. Smilor (eds), *"The Art and Science of Entrepreneurship"*, Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company, 1986, pp. 25-48.
- CARRIER, C., 1996, "Intrapreneurship in small business : an exploratory study", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall, pp. 5-20.
- CARRIER, C., 1997, *"De la créativité à l'intrapreneuriat"*, Presses de l'Université du Québec.
- CHAMPAGNE, D., CARRIER C., 2004, *"Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche"*, Communication, 7<sup>ème</sup> Colloque CIFEPME.
- CHISHOLM, T.A., 1987, "Intrapreneurship and bureaucracy", *Advanced Management Journal*, vol.52, n°3, Summer, pp. 36-40.
- COTTRAUX, J., 2003, *"La répétition des scénarios de vie"*, Odile Jacob, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.
- DUPUY, F., 2001, *"L'alchimie du changement"*, Dunod, Paris.
- ENAUDEAU, C., 2004, "L'entreprise de la conviction", in Eléonore MOUNOUD & alii, *"La stratégie et son double. Autonomie du sujet et emprise idéologique dans l'entreprise"*, L'Harmattan, Paris.
- ENRIQUEZ, E., 1992, *"L'organisation en analyse"*, PUF, Paris.
- FAYOLLE, A., 2004, "Les chefs d'entreprise sont-ils tous des entrepreneurs ?", *Expansion Management Review*, n°115, décembre.
- GARTNER, W.B., 1985, "Words lead to deeds: Towards an organizational emergence vocabulary", *Journal of Business Venturing*, May, vol. 8, n° 3, pp. 231-240.
- GARTNER, W.B., 1988, "Who is an entrepreneur? Is the wrong question", *American Journal of Small Business*, 12 (4), pp. 11-32.
- GARTNER, W.B., 1990, "What are we talking about when we talk about entrepreneurship?", *Journal of Business Venturing*, 5, pp. 15-28.
- GARTNER, W.B., 1993, "A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation", *Academy of Management Review*, October, vol. 10, n° 4, pp. 696-707.
- GIDDENS, A., PIERSON, C., 1999, *"Conversations with Anthony Giddens: Making Sense of Modernity"*, Stanford University Press.
- HEGEL, 1965, *"La Raison dans l'Histoire"*, Editions 10/18, Paris.
- KATZ, J., GARTNER W.B., 1988, "Properties of emerging organizations", *Academy of Management Review*, vol.13, n°2, July, pp. 429-441.
- KETS DE VRIES, M., 1985, "The Dark Side of Entrepreneurship", *Harvard Business Review*, November/December, pp.160-167.
- KIRZNER, I., 1973, *"Competition and Entrepreneurship"*, Chicago, University of Chicago Press.
- KOENIG, G., 1997, "Apprentissage organisationnel", *Encyclopédie de Gestion*, sous la direction de JOFFRE, P. et SIMON, Y., 2<sup>ème</sup> édition, tome 1, pp. 171-187.
- KOLCHIN, M.G., HYCLAK, T.J., 1987, "The case of the traditional intrapreneur", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 14-18.
- LAKSHMANAN, P., 1993, "The etiology of organizational politics: implications for the intrapreneur", *SAM Advanced Management Journal*, Summer, pp. 35-41.
- PERETTI-WATEL, P., 2001, *"La société du risque"*, Editions La Découverte, Paris.
- PINCHOT, G. III, 1985, *"Intrapreneuring"*, New York: Harper et Row, 368 p. (trad. française, *Intraprendre*, Editions d'Organisation, 1986, Paris).
- SCHUMPETER, J.A., 1943, *"Capitalism, socialism and democracy"*, 6<sup>th</sup> ed., Counterpoint edition, Unwin Paperbacks, London, 1987.
- STEVENSON, H.H., GUMPERT, D.E., 1985, "The heart of entrepreneurship", *Harvard Business Review*, 63 (2), pp. 85-94.
- STEVENSON, H.H., JARILLO, J.C., 1990, "A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurship management", *Strategic Management Journal*, Summer special issue, n°11, pp. 17-27.

Copyright of Gestion 2000 is the property of Recherches et Publications en Management. The copyright in an individual article may be maintained by the author in certain cases. Content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.