
Les facteurs de réussite d'une innovation pilotée par un intrapreneur (Version originale parue dans le vol. 5 no. 2 (1996))

Michel Coupal

Le document qui suit porte sur la première étape du processus d'implantation de la fabrication de produits nouveaux, utilisant la technologie de la fibre optique à la division Toronto d'une multinationale canadienne importante, dans le secteur des télécommunications.

Nous avons mis l'accent sur la période initiale de l'implantation de l'innovation, c'est-à-dire celle du démarrage, en accordant, à ce stade-ci, peu d'importance aux nouveaux modes de gestion participative qui y ont été instaurés. Nous avons traité cette partie en proposant au lecteur les facteurs qui ont concouru au succès de l'implantation de l'innovation. Nous avons d'abord fait part de nos observations, pour ensuite en présenter la discussion.

Par la suite, nos conclusions ont permis de dégager les gestes qu'il importe à l'intrapreneur de poser pour s'assurer d'une mise en place efficace de son nouveau produit.

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE

L'entreprise à l'étude œuvre depuis plusieurs années dans un secteur où la technologie prend une importance considérable. Au début des années 90, l'industrie à l'intérieur de laquelle elle se situe est assujettie à de nouvelles règles. Un de ses principaux concurrents entreprend de se conformer immédiatement aux nouvelles normes; d'autres se mettent en branle pour développer des produits qui vont répondre aux nouvelles exigences. Il devient donc impératif pour l'entreprise étudiée d'innover encore plus que ses concurrents, si elle entend bonifier son avance concurrentielle. C'est à ce moment qu'un intrapreneur considère que le temps est venu de fabriquer un nouveau produit – encore au stade expérimental dans un laboratoire de recherche de cette multinationale. Ainsi s'amorce, au sein du

secteur de la fabrication de cette entreprise, le processus d'implantation de l'innovation. Son principal artisan s'embarque dans une odyssee dont nous proposons d'identifier les facteurs de réussite.

Il devient donc impératif pour l'entreprise étudiée d'innover encore plus que ses concurrents, si elle entend bonifier son avance concurrentielle.

Pour mieux identifier les facteurs de réussite, nous voulions connaître les circonstances qui ont mené au succès de l'implantation d'un nouveau processus de fabrication de produits, utilisant la technologie de la fibre optique, à la division Toronto de l'entreprise. Suite à cette étude exploratoire, on devrait être en mesure d'en isoler les facteurs de réussite, afin de faciliter l'actualisation d'autres projets innovateurs.

Nous avons abordé cette étude exploratoire, sur le terrain, à partir de dix-huit entrevues semi-structurées. C'est un des partenaires clés de l'intrapreneur qui a choisi les personnes destinées à notre échantillon.

L'analyse de ces entrevues, que nous examinerons ici, nous a permis d'identifier treize facteurs qui ont facilité le processus d'innovation amorcé par l'intrapreneur.

LES FACTEURS DE RÉUSSITE

L'urgence du changement

La première observation qui retient notre attention, c'est celle de la nécessité de réagir rapidement, pour la haute direction de l'entreprise, quand elle se rend compte qu'un changement des règles du jeu dans l'industrie risque de miner son avance concurrentielle.

La haute direction prend conscience que l'entreprise doit montrer des gains technologiques afin de mieux démarquer son avance concurrentielle. En d'autres mot, cela signifie innover du côté de certaines familles de produits.

La première observation qui retient notre attention, c'est celle de la nécessité de réagir rapidement, pour la haute direction de l'entreprise, quand elle se rend compte qu'un changement des règles du jeu dans l'industrie risque de miner son avance concurrentielle.

Comme on vient de le constater, l'urgence suggérée par l'événement déclencheur était capitale. Cela représentait une contrainte importante, mais qui pouvait se muter en opportunité. La situation commandait de réagir et c'est ce qui s'est effectivement produit.

Est-ce à dire que l'innovation ne peut être déclenchée que dans des circonstances aussi cruciales? Non. Quand l'urgence est moins apparente, l'intrapreneur devra lui-même rassembler l'information pour démontrer qu'il existe vraiment un problème à résoudre. Il lui faudra aussi se trouver des alliés, situés hors de son champ d'autorité immédiat, susceptibles de l'aider dans sa démarche. En effet, il est de la nature d'une innovation d'avoir des impacts ailleurs que dans le segment organisationnel de l'entrepreneur. Dans de telles circonstances, le cheminement de l'intrapreneur risque d'être tortueux, puisqu'il doit démontrer et prouver l'importance de canaliser des ressources pour son projet. Dans un tel cas, l'intrapreneur découvre ses alliés et les sensibilise à la nécessité d'enclencher un projet innovateur pour saisir une opportunité, ou contrer une menace.

On constate que l'on ne peut escamoter la première étape quand il s'agit d'innover. Il faut un ou des événements déclencheurs, une urgence d'agir. Il faut aussi l'appui des décideurs concernés par le projet. Toutefois, quand l'événement déclencheur est puissant et que les décideurs concernés sont convaincus de son importance capitale – ce qui semble avoir été le cas pour l'innovation optique –, l'intrapreneur n'a pas besoin de canaliser autant d'énergie pour démarrer le processus.

Un projet d'innovation peut aussi naître d'une urgence ressentie à l'interne. Il ne vient pas nécessairement d'un événement externe; il peut ne pas rejoindre les préoccupations immédiates de la haute direction, c'est-à-dire les préoccupations quant à son avance concurrentielle.

On constate que l'on ne peut escamoter la première étape quand il s'agit d'innover. Il faut un ou des événements déclencheurs, une urgence d'agir. Il faut aussi l'appui des décideurs concernés par le projet.

Il convient de rappeler, comme on vient de le mentionner, que ce projet ne sera pas toujours perçu clairement par les décideurs importants. Souvent, ce sera d'abord l'intrapreneur qui en détaillera toutes les implications. Il est permis de croire que moins la perception de la nécessité du changement sera vive, plus la résistance que rencontrera l'intrapreneur risque d'être musclée.

La disponibilité de ressources financières importantes

La haute direction rend disponible un bassin important de ressources financières afin de répondre aux impératifs économiques de ce projet.

L'importance des ressources accordées au projet et la facilité de les acquérir, sans qu'on scrute à la loupe leur utilisation, soulignent l'intérêt que lui présentent les décideurs de la haute direction. Ainsi, on peut penser que plus l'impact de l'innovation sera perçu comme majeur, moins les décideurs risquent d'agir de manière tatillonne pour y octroyer des fonds importants. Dans des circonstances adverses, l'intrapreneur risque de rencontrer plus d'obstacles pour acquérir les fonds nécessaires à son projet d'innovation.

On peut penser que plus l'impact de l'innovation sera perçu comme majeur, moins les décideurs risquent d'agir de manière tatillonne pour y octroyer des fonds importants.

La forte crédibilité de l'intrapreneur

Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur semblait posséder une crédibilité tous azimuts. Il était perçu comme tel par une bonne partie de ses subordonnés, de ses pairs et de ses supérieurs. Il s'était bâti une réputation de champion dans les différents segments de l'usine Toronto où il fait carrière.

Il est important de mentionner que nous avons conduit notre enquête, une fois que le démarrage du secteur de la fibre optique fut réussi. Nous avons consacré la plus grande partie de nos efforts d'entrevue auprès d'un groupe relativement restreint de personnes qui avaient travaillé, à un moment donné, au sein de cette unité organisationnelle. Le succès de l'opération a probablement intensifié l'aura de l'intrapreneur, ce qui a pu influencer favorablement les propos de nos informateurs privilégiés.

Si la bonne crédibilité de l'intrapreneur est si importante, on peut penser qu'il aurait été difficile pour l'entreprise d'en parachuter un qui vienne de l'extérieur de la division Toronto. La haute direction de l'entreprise aurait probablement pu le faire; elle aurait pu le catapulter à la direction générale de la division, mais il aurait fallu que l'intrapreneur mandate un champion, recruté à l'intérieur de la division, pour effectuer son travail. C'est donc dire qu'il semble difficile de parachuter un intrapreneur sans risquer de compromettre gravement l'opération d'innovation.

Mentionnons que le « sens du théâtre » du champion, qui sait conférer de la notoriété à ses bons coups, n'est probablement pas absent du portrait. Dans le cas qui nous intéresse, plusieurs réussites antérieures de l'intrapreneur nous semblent avoir moussé sa crédibilité. Il faut dire que ces coups d'éclat ne peuvent généralement être entrepris sciemment que par une personne prête à prendre des risques. En effet, un seul échec retentissant peut quelquefois détruire une bonne part d'une crédibilité gagnée en plusieurs années.

Mentionnons que le « sens du théâtre » du champion, qui sait conférer de la notoriété à ses bons coups, n'est probablement pas absent du portrait.

Il ne faut pas oublier que la fiabilité du champion peut aussi avoir des effets de dysfonctionnement. Elle peut provoquer l'envie et stimuler la résistance occulte d'autres cadres intéressés à obtenir justement l'attention dont l'intrapreneur fait l'objet.

Ajoutons qu'il n'est pas absolument nécessaire que le champion possède une crédibilité à toute épreuve. Mais, le cas échéant, il aura à la bâtir ou à trouver un promoteur, lui-même crédible, avant de pouvoir agir efficacement.

Les appuis politiques de l'intrapreneur

La crédibilité du champion, comme on peut s'en douter, lui sert à gagner des appuis politiques.

La grande entreprise propose un contexte d'entrepreneuriat qui se distingue de celui auquel fait face l'entrepreneur fondateur d'une petite entreprise. Elle renferme inexorablement les décideurs et les personnes d'influence avec lesquels l'intrapreneur devra composer; ce qui n'est pas le cas pour l'entrepreneur fondateur d'une PME. Ce dernier peut beaucoup plus choisir de se soustraire aux impératifs politiques des personnes et institutions indésirables dans le scénario qu'il articule. L'intrapreneur, de son côté, doit posséder des compétences distinctives pour créer, modifier, élargir ou rétrécir son réseau de partenaires au fur et à mesure des besoins changeants de l'actualisation de sa vision.

La centralité informelle du champion

La création et le développement initial du secteur de la fibre optique ont suscité l'attention de la haute direction, ce qui a affecté le partage de la centralité de plusieurs des pairs du champion. En effet, ce dernier ravissait l'attention des cadres importants de l'organisation.

La reconnaissance, par le champion, de la contribution des autres unités organisationnelles à la réussite de sa propre unité, risquait de réduire l'intensité de ces frictions, sinon de les éliminer.

La reconnaissance, par le champion, de la contribution des autres unités organisationnelles à la réussite de sa propre unité, risquait de réduire l'intensité de ces frictions, sinon de les

éliminer. L'intrapreneur a pris la peine de faire certaines mises au point en ce sens, mais peut-être pas suffisamment pour que les pairs concernés soient satisfaits de l'importance accordée à leur contribution (indirecte) à l'édification du secteur de la fibre optique.

La qualité des partenaires du champion

Le commentaire le plus fréquent que nous avons reçu lors de notre enquête précise que, pour rendre son projet à terme, l'intrapreneur a d'abord retenu les services d'ingénieurs d'expérience, choisis parmi les meilleures ressources humaines de la division. Ces derniers jouissaient déjà de la bonne crédibilité de leurs réalisations antérieures. De plus, ils possédaient les connaissances utiles au développement de la nouvelle famille de produits.

L'intrapreneur a aussi fait appel à de jeunes ingénieurs qui ne demandaient rien de mieux que de démontrer leur potentiel. Ses principaux critères de sélection nous semblent avoir été les suivants : autonomie, initiative et loyauté.

L'intrapreneur a aussi fait appel à de jeunes ingénieurs qui ne demandaient rien de mieux que de démontrer leur potentiel. Ses principaux critères de sélection nous semblent avoir été les suivants : autonomie, initiative et loyauté.

Le choix des techniciens pour aider les ingénieurs semble avoir suivi la même trajectoire. On sélectionnait les meilleurs. Ce choix a généralement été effectué par des ingénieurs partenaires clés du champion. Ce dernier faisait le suivi du recrutement et y accordait, souvent informellement, sa sanction. Les techniciens ont semblé avoir, entre autres, pour fonction de pallier la mince expérience usine que pouvaient avoir les plus jeunes.

Bien entendu, le choix parmi les meilleurs éléments des diverses unités de la division Toronto a engendré des effets qui n'ont pas toujours été jugés positifs. On peut même penser qu'ils ont suscité certaines rancunes chez les pairs de l'intrapreneur.

En effet, une telle façon de faire a eu probablement pour conséquence directe de handicaper le rendement, à un moment où l'unité organisationnelle était appelée à pallier le manque de rentabilité du nouveau secteur d'activité. Par surcroît, ce n'était pas eux qui récoltaient les bonnes grâces de la haute direction, suite à la progression du secteur de la fibre optique.

L'attention accordée par le champion à des caractéristiques, telles l'autonomie et l'initiative chez ses partenaires, nous semble aller de soi, particulièrement dans un contexte d'innovation. La recherche de la loyauté apparaît nécessaire dans des circonstances où les alliés de l'intrapreneur sont appelés à faire des actes de foi. En effet, elle joue un rôle particulièrement utile pendant les périodes troubles qui ne manquent pas, lors de l'implantation d'un projet innovateur. La difficulté à contourner, c'est qu'il ne faut pas que la loyauté mène au conformisme, comme c'est souvent le cas quand il s'agit de l'entrepreneur dans une PME. Ce dernier possède un pouvoir de vie ou de mort encore plus grand, compte tenu du fait qu'il est propriétaire fondateur et qu'il contrôle généralement toutes les facettes de l'organisation. Le risque nous apparaît moins grand dans le cas de l'intrapreneur œuvrant dans une grande entreprise.

Le fait que les partenaires du champion ont retenu, eux aussi, de recruter les meilleurs techniciens, et de les engager profondément dans la réalisation du projet, a sans doute contribué à la réussite de l'implantation.

Ces techniciens expérimentés et compétents ont vraisemblablement eu pour fonction d'arrimer les connaissances des jeunes ingénieurs aux exigences du travail quotidien des employés d'usine. Une telle façon de procéder nécessite que les jeunes ingénieurs soient sensibilisés à l'importance des techniciens et trouvent des façons conviviales de travailler ensemble. Cela présente des difficultés. En effet, le jeune ingénieur ne peut prendre tout le crédit qu'il aimerait retirer de la réussite, puisqu'il le partage avec le technicien. Ce dernier, d'ailleurs, témoigne de peu de sympathie, quand il se voit plus compétent que son coéquipier sur telle partie conjointe du travail.

L'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle

La haute direction accorde implicitement au champion la permission de créer une enclave, au sein de laquelle il va situer son équipe. Cette façon de faire permet de lui conférer un fonctionnement unique, de la soustraire, du moins partiellement, aux exigences des autres sections de l'usine et d'implanter de nouveaux modes de gestion.

L'intrapreneur a rencontré des obstacles venant d'individus avec lesquels il a dû continuer à transiger à l'intérieur de la division à laquelle était rattachée l'enclave dont il est ici question. L'innovation qu'il préparait avait des impacts négatifs à court terme pour la gestion du territoire propre de ces derniers.

La raison d'être d'une enclave, c'est de limiter les obstructions à la mise sur pied d'une unité organisationnelle autonome. L'intrapreneur n'a pu les éviter toutes. En effet, la collaboration des autres directions de l'unité organisationnelle Toronto a fait problème à certains moments. Il est normal qu'il en soit ainsi. Il faut comprendre que le reste de l'organisation continue de fonctionner avec les systèmes formels qui ne sont pas nécessairement appropriés à des transactions avec la nouvelle unité organisationnelle. Les accommodements sont souvent faits de façon informelle.

L'efficacité des équipes constituées

Après avoir recruté ses alliés parmi les meilleurs éléments, le champion a formé des équipes possédant un certain degré de crédibilité (les seniors) et de dynamisme (les plus jeunes). Les directeurs de ces équipes semblent avoir réussi l'intégration que commandent ces deux groupes d'âge.

La composition d'équipes alliant crédibilité et dynamisme a constitué un point important dans la réussite du projet. De prime abord, la combinaison est très intéressante. Il faut cependant que les gens en présence soient capables de tolérer les différences. Ceux qui ont la crédibilité disposent, du moins pendant un bon moment, de plus de pouvoir. Ils peuvent plus

que d'autres imposer leurs vues. Ils sont aussi susceptibles de freiner les élans. Souvent il est de leur devoir d'agir de la sorte. Il faut pondérer, mettre de l'eau dans son vin; il faut donc rechercher des personnes qui possèdent cette capacité, en plus des autres qualités visées. Cela ne semble pas avoir fait particulièrement problème dans ce cas-ci, si l'on se fie à l'information recueillie.

La stimulation de la créativité des partenaires

Une des méthodes retenues par le champion pour stimuler la créativité, particulièrement chez ses jeunes partenaires, a été de leur faciliter la visite d'usines de l'entreprise, qui utilisent de nouveaux modes de gestion.

Les visites d'autres usines nous semblent représenter une très bonne façon de concrétiser les idées tout en conservant les pieds sur terre. Ces visites ont eu pour effet de stimuler et c'était l'un des objectifs principaux que poursuivait l'intrapreneur. Cependant, le danger persiste d'importer des « modes » peu appropriés au fonctionnement de la nouvelle unité organisationnelle.

La haute direction accorde implicitement au champion la permission de créer une enclave, au sein de laquelle il va situer son équipe. Cette façon de faire permet de lui conférer un fonctionnement unique, de la soustraire, de moins partiellement, aux exigences des autres sections de l'usine et d'implanter de nouveaux modes de gestion.

L'association des partenaires à la vision et au réseau de pouvoir du champion

Au moment de présenter les rapports sur la progression du projet, l'intrapreneur a associé ses partenaires, particulièrement les plus jeunes, au « rêve optique », ainsi qu'à son actualisation. Ces derniers préparaient le matériel auprès de la direction, ce qui leur permettait l'accès au réseau du pouvoir du champion. L'intrapreneur agissait comme critique, avant la présentation des rapports devant la direction.

Quand l'intrapreneur donne implicitement, à ses partenaires, accès au réseau du pouvoir, là où il

est crédible, il prend des chances, probablement calculées. Si ceux qui ont pénétré son réseau déçoivent, l'intrapreneur écoperait lui aussi. Si, au contraire, ils réussissent parfaitement, ils peuvent devenir des experts convoités par les cadres qui en ont été informés.

La composition d'équipes alliant crédibilité et dynamisme a constitué un point important dans la réussite du projet.

L'association des jeunes partenaires au rêve du champion et à son actualisation constitue un outil puissant quand il est bien utilisé. L'intrapreneur doit toutefois maintenir sa vision et ne la modifier généralement que sur les modalités de sa réalisation. Quelquefois même sa propre conception du projet risque d'être ébranlée. À d'autres moments, il faut qu'elle le soit, s'il veut éviter les pièges du dogmatisme; équilibre délicat, s'il en est.

L'ouverture au dialogue

L'intrapreneur a vu à ce que l'on communique avec le syndicat, particulièrement pour la négociation d'une description de poste de travail (classification # 25) qui permettait que le titulaire d'un tel poste puisse être affecté à une ou à plusieurs tâches choisies parmi un vaste ensemble. Cette description de poste facilitait la flexibilité nécessaire dans un milieu de travail changeant.

Pour que la collaboration entre l'intrapreneur et le syndicat soit possible, il faut que le contexte s'y prête. Il devient important d'éviter de l'amorcer pendant une période de turbulence intense entre la partie patronale et la partie syndicale. Il est bon que cela se fasse sur plusieurs fronts, informellement au début. Il ne s'agit pas de négociations à proprement parler, mais bien de collaboration; les relations patronales-syndicales ne s'y prêtent pas toujours.

N'eût été cette collaboration, la flexibilité que permet la classe # 25 n'aurait pas été possible. Cela aurait handicapé, ou du moins ralenti, le projet et affecté la qualité de ses résultats.

La participation de membres influents du syndicat

La participation du syndicat à la recherche de modes de gestion optimaux pour cette nouvelle unité organisationnelle s'est faite conjointement avec celle des jeunes ingénieurs, au gré des visites d'autres usines.

L'investissement ne peut se faire que si la condition préalable a été remplie, à savoir le dialogue amorcé entre les membres de l'exécutif syndical et les jeunes ingénieurs. Encore une fois, cela suggère une certaine sérénité au niveau des relations industrielles de la division.

Les visites d'autres usines nous semblent représenter une très bonne façon de concrétiser les idées tout en conservant les pieds sur terre. Ces visites ont eu pour effet de stimuler et c'était l'un des objectifs principaux que poursuivait l'intrapreneur. Cependant, le danger persiste d'importer des « modes » peu appropriés au fonctionnement de la nouvelle unité organisationnelle.

L'utilisation de nouveaux modes de gestion

Les nouveaux modes de gestion du secteur de la fibre optique ont été suggérés en partie par la conjoncture d'autres usines de l'entreprise, au Canada comme aux États-Unis. Il s'agit de nouvelles techniques de gestion de la production et des ressources humaines affectées à la fabrication. Ces façons de faire font appel à un style de gestion participative.

Il nous semble que les nouveaux modes de gestion utilisés par le secteur de la fibre optique l'ont été pour répondre aux exigences de la bonification de l'avance concurrentielle de l'entreprise.

En effet, la direction du secteur de la fibre optique a mis en place de nouvelles techniques de gestion de la production destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprise. Par exemple, de manière à réduire les coûts et à raccourcir les délais de livraison, on a fait appel au « juste-à-temps » (JAT). Pour mieux contrôler la qualité des produits sous toutes ses facettes, on a instauré un programme visant la « qualité totale ». On a parallèlement fait appel à de nouvelles techniques de gestion des ressources humaines, destinées à

répondre aux dernières exigences de gestion de la production. Ainsi, l'utilisation de groupes semi-autonomes de travail a contribué à actualiser la « qualité totale » et à procurer la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour se distinguer au plan stratégique.

L'entreprise veut répondre aux spécifications des commandes de ses clients, tout en affectant le moins possible sa vitesse de production. Une telle façon de procéder pose des problèmes nouveaux aux employés qui ont à fabriquer ces produits et à répondre aux exigences rigoureuses de qualité, c'est-à-dire aux normes entendues avec le client. Le fonctionnement de groupes semi-autonomes prévoit la résolution des problèmes engendrés par de telles situations, notamment en utilisant les compétences des travailleurs de l'usine réunis en équipes de discussion.

L'intrapreneur doit toutefois maintenir sa vision et ne la modifier généralement que sur les modalités de sa réalisation.

Il nous semble qu'au-delà des exemples offerts par certaines usines qui utilisent déjà avec bonheur quelques-unes de ces techniques, ce sont les préoccupations reliées à l'avance concurrentielle de l'entreprise, et au style même utilisé par l'intrapreneur à la phase de démarrage de l'innovation, qui ont pu prédominer quand il s'est agi de fonctionner de façon participative.

Il est permis de penser que le style de gestion a été dicté par la technologie qui, à son tour, a été commandée par les impératifs du maintien d'une avance concurrentielle. Il nous semble donc, dans l'ordre, que ce sont les contraintes des nouvelles technologies de production – destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprises – et la philosophie de l'intrapreneur qui ont été les éléments moteurs du nouveau style de gestion participative.

Soulignons enfin que l'implantation de nouveaux styles de gestion ne peut se faire efficacement qu'à certaines conditions préalables, notamment celles que nous avons énumérées sous les vocables de « facteurs de réussite » de l'innovation. Dans de telles circonstances et à la lumière de l'évolution du contexte de l'unité organisationnelle en cause, l'édification d'un nouveau style de gestion nous

apparaît fragile et sujet à une révision périodique des techniques sous-jacentes.

On a parallèlement fait appel à de nouvelles techniques de gestion des ressources humaines, destinées à répondre aux dernières exigences de gestion de la production. Ainsi, l'utilisation de groupes semi-autonomes de travail a contribué à actualiser la « qualité totale » et à procurer la flexibilité dont l'entreprise a besoin pour se distinguer au plan stratégique.

Conclusions

Nous avons étudié le processus d'implantation de l'innovation au secteur de la fibre optique de la division Toronto de l'entreprise. Nous y avons décelé les facteurs qui, nous croyons, ont concouru à la réussite du projet. Nous présentons ici un bilan succinct de ces facteurs de réussite lors du démarrage du projet au secteur de la fibre optique :

- I L'urgence du changement.
- II La disponibilité des ressources financières importantes.
- III La forte crédibilité de l'intrapreneur.
- IV Les appuis politiques de l'intrapreneur.
- V La centralité informelle du champion.
- VI La qualité des partenaires du champion.
- VII L'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle.
- VIII L'efficacité des équipes constituées.
- IX La stimulation de la créativité des partenaires en les exposant à des réussites notoires, particulièrement en ce qui a trait aux nouveaux modes de gestion.
- X L'association des partenaires à la vision et au réseau du pouvoir du champion.
- XI L'ouverture au dialogue entre les membres influents de l'exécutif syndical et les équipes « commando » sous la responsabilité de l'intrapreneur.
- XII La participation de membres influents du syndicat à la recherche du meilleur fonctionnement possible du secteur de la fibre optique.
- XIII L'utilisation de nouveaux modes de gestion.

Comme on peut le constater, plusieurs de ces facteurs peuvent sembler, à première vue, d'ordre circonstanciel, en ce sens qu'ils ne dépendent pas directement de l'action de l'intrapreneur.

Ainsi, l'urgence du changement provient souvent de facteurs externes échappant à l'intrapreneur. Il importe toutefois de se rappeler que le changement ne devient urgent que lorsqu'il est perçu comme tel par la direction de l'entreprise. L'intrapreneur peut souvent amener la direction, particulièrement quand elle n'a pas pris conscience de l'urgence de certains changements. Tel n'était pas le cas dans l'entreprise étudiée. Ce facteur a probablement facilité grandement la tâche (déjà ardue) de l'intrapreneur.

Il est permis de penser que le style de gestion a été dicté par la technologie qui, à son tour, a été commandée par les impératifs du maintien d'une avance concurrentielle. Il nous semble donc, dans l'ordre, que ce sont les contraintes des nouvelles technologies de production – destinées à améliorer l'avance concurrentielle de l'entreprise – et la philosophie de l'intrapreneur qui ont été les éléments moteurs du nouveau style de gestion participative.

Le fait de jouir de ressources financières relativement abondantes facilite indubitablement le travail de l'intrapreneur. Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur a bien entendu dû justifier les fonds qu'il réclamait. Toutefois, la direction semblait disposée à répondre à ses demandes; cela a probablement aidé grandement l'intrapreneur à financer son entreprise innovatrice. Dans d'autres cas, l'intrapreneur aura souvent à faire maintes démarches avant de retenir l'attention de la haute direction et d'obtenir les fonds appropriés, ce qui accroît considérablement le degré d'énergie que l'intrapreneur doit déployer. Il importe de souligner que les délais de l'actualisation de l'innovation seront probablement très affectés dans de telles circonstances.

La forte crédibilité de l'intrapreneur constitue un prérequis à la reconnaissance de l'utilité de ses efforts. S'il ne la possède pas déjà, l'intrapreneur

devra se tourner vers un cadre, possédant cette crédibilité, pour parrainer son action. En effet, la caution d'une telle personne peut lui conférer le degré de pouvoir que nécessite son action. On peut ainsi parler d'appuis politiques de l'intrapreneur. Il lui en faudra plusieurs s'il entend mener son projet à bien. S'il doit gagner cette aide, il devra souvent prolonger ses délais de réalisation jusqu'à ce qu'il l'ait acquise. Dans le cas qui nous intéresse, l'intrapreneur occupait informellement une position centrale, à l'intérieur de la division. Ce qui rendait certes son action moins ardue. Car n'oublions pas qu'il avait acquis une réputation qui lui facilitait grandement les choses.

Comme on l'a vu, les facteurs de réussite cités plus haut sont en bonne partie d'ordre conjoncturel. Nous avons toutefois constaté que si le contexte n'avait pas été favorable, l'intrapreneur aurait pu le modifier, tout particulièrement en utilisant la persuasion.

Voyons maintenant les gestes qu'il a posés et qui dépendaient beaucoup de sa compétence. L'intrapreneur a eu le choix de ses partenaires clés; leur qualité constituait un point de départ majeur vers la réussite. Il a pu le faire sans trop d'entraves, semble-t-il, probablement à cause de la connivence de la direction de l'entreprise. N'eût été de cette complicité, il lui aurait été beaucoup plus pénible de recruter ses associés parmi les meilleurs.

C'est l'intrapreneur qui a proposé l'enclavement de la nouvelle unité organisationnelle, afin de la soustraire, partiellement et temporairement, aux exigences des autres secteurs de l'organisation. C'est aussi lui qui a veillé à ce que les équipes constituées soient efficaces. Il possède une grande part de responsabilité dans la stimulation de la créativité de ses partenaires, en les exposant à des réussites notoires, particulièrement à l'intérieur d'autres divisions de l'entreprise. Il a aussi été l'artisan de la participation de ses partenaires à sa vision et à son réseau de pouvoir. Il a contribué d'une manière importante à l'ouverture du dialogue entre les membres influents de l'exécutif syndical en place et à leur engagement dans la recherche du meilleur fonctionnement possible du secteur de la fibre

optique. Enfin, il est à l'origine de l'utilisation de nouveaux modes de gestion à l'intérieur de son unité organisationnelle.

Comme on a pu le voir précédemment, l'intrapreneur peut susciter l'apparition de facteurs de réussite, s'ils ne sont pas déjà en place. Mais cette tâche devient quasi impossible, compte tenu de l'énergie qu'il devra investir dans la concrétisation de son projet d'innovation, le cas échéant. On a aussi constaté que l'absence d'un ou de plusieurs facteurs de réussite a des impacts non négligeables sur l'échéancier de son projet. À tel point que, dans certaines circonstances, le projet ne pourra voir le jour. Les conclusions de notre recherche exploratoire nous suggèrent que, dans la planification du changement provoqué par une innovation, il importe d'examiner chacun des facteurs dont on vient de discuter, afin d'évaluer les chances de réussite du projet, dans un délai raisonnable.



CEE-UQAC
Centre d'entrepreneuriat et d'essaiimage
Université du Québec à Chicoutimi

UN FIDÈLE ALLIÉ DE VOS IDÉES!

Services offerts

- ▶ Des activités entrepreneuriales
- ▶ Un soutien et un encadrement en création et démarrage d'entreprise
- ▶ Des études et des projets de développement
- ▶ Un Centre de transfert et de développement d'affaires (CTDA-UQAC)
- ▶ Un Réseau international d'affaires (RIA-UQAC)
- ▶ Un Programme de développement technologique et dans le secteur de l'aluminium
- ▶ Un Centre de développement technologique en jeux vidéo et en informatique (CDT-UQAC)
- ▶ Et plus encore!

Une équipe de professionnels pour vous aider!

LOUIS DUSSAULT
PROFESSEUR,
DIRECTEUR GÉNÉRAL



MARIANNE BOLDUC
COORDONNATRICE
DE PROJETS



ISABELLE MALTAIS
RESPONSABLE
DES COMMUNICATIONS



THIERRY GAGNON
CHARGÉ DE PROJETS



ALEXANDRE LAVOIE
ASSISTANT
DE RECHERCHE



JUSTINE FILLION
ASSISTANTE
DE RECHERCHE



CHRISTINE LAVOIE
CHARGÉE DE PROJETS



MARILYN RINFRET
SECRÉTAIRE-COMPTABLE



MYLAJNE BELLEY
SECRÉTAIRE



Nous rejoindre

CEE-UQAC SAGUENAY – LAC-SAINT-JEAN
Pavillon Alphonse-Desjardins, UQAC
555, boulevard de l'Université, local H1-1180
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

418 545-5011 poste 4655
 cee-uqac@uqac.ca

CEE-UQAC CÔTE-NORD
Cégep de Sept-Îles
175, rue de la Vérendrye, local D-119-A
Sept-Îles (Québec) G4R 5B7

418 968-8387
 cee_cn@uqac.ca

Pour plus d'informations
WWW.UQAC.CA/CEEUQAC



Développement
économique Canada
Canada Economic
Development



Développement
économique, innovation
et Exportation
Québec



Centre québécois
de recherche et
de développement
de l'aluminium



UQAC
DÉPARTEMENT DES
SCIECES ÉCONOMIQUES
ET ADMINISTRATIVES



UQAC
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
À CHICOUTIMI



Promotion
Saguenay



FONDATION
UQAC



CD
DE LA MRC DE SEPT-ÎLES INC.



Cégep de Sept-Îles



Desjardins



Emploi
Québec



DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE
SEPT-ÎLES



ALOUETTE



MAGE
UQAC

MALLETTE