

---

# D'employés à intrapreneurs

Louis Jacques Filion <sup>1</sup>  
HEC Montréal

---

La transformation d'une entreprise en une communauté d'intrapreneurs est-elle possible ? Quelles sont les pistes pour y arriver ? Si les employés adoptent des comportements intrapreneuriaux, resteront-ils dans l'entreprise ou n'auront-ils pas tendance à se lancer à leur compte et à créer leur propre entreprise ? Existe-t-il des modèles de comportements intrapreneuriaux ? Quelles sont les pratiques de gestion requises pour mettre en place une culture et des pratiques intrapreneuriales ? Voici l'essentiel de ce que nous abordons dans cet article. Nous traitons le sujet en deux temps. Nous suggérons d'abord un modèle de pratique intrapreneuriale dégagé de l'étude d'organisations où se sont manifestés des intrapreneurs. Puis nous suggérons quelques pratiques de gestion pour favoriser l'intrapreneuriat dans une organisation.

Avant de présenter le sujet proprement dit, voyons d'abord ce que nous entendons par les termes clefs utilisés dans ce texte. Les définitions de deux premiers termes clefs, celui d'entrepreneur et d'intrapreneuriat, sont tirées des écrits d'un des maîtres à penser du champ de l'entrepreneuriat, Raymond W.Y. Kao. L'entrepreneur est défini comme « une personne qui entreprend un processus de création de richesse et de valeur ajoutée, par l'incubation d'idées, l'assemblage de ressources et le passage à l'action »<sup>2</sup>. L'entrepreneuriat est défini comme « le processus d'accomplir quelque chose de nouveau (création) et quelque chose de différent (innovation) dans le but de créer de la richesse pour la personne et une valeur ajoutée pour la société »<sup>3</sup>. L'intrapreneur est défini comme une personne qui joue un rôle entrepreneurial dans les organisations.

Dans la première partie du texte, nous proposons des modèles intrapreneuriaux dégagés de l'étude d'une

trentaine d'organisations privées et publiques renommées pour leur comportement intrapreneurial. Dans la deuxième partie, nous suggérons des pratiques intrapreneuriales.

## Pratique intrapreneuriale et modèles visionneurs

Dans la foulée de nos recherches sur les entrepreneurs<sup>4</sup>, nous nous sommes aussi intéressés aux pratiques intrapreneuriales dans les organisations<sup>5</sup>. Notre but consistait à dégager des modèles permettant d'articuler des approches intrapreneuriales pour dynamiser les organisations. Nous présentons certains de ces modèles dans les pages qui suivent.

### L'importance des visions

L'étude d'entrepreneurs et d'intrapreneurs nous a permis de voir qu'une des caractéristiques communes aux deux groupes est le développement de fils conducteurs, de visions de ce qu'on veut réaliser. Entrepreneurs et intrapreneurs semblent tous évoluer de la conception à la réalisation de projets qui prennent la

**L'étude d'entrepreneurs et d'intrapreneurs nous a permis de voir qu'une des caractéristiques communes aux deux groupes est le développement de fils conducteurs, de visions de ce qu'on veut réaliser.**

forme de visions à rendre opérationnelles. Ce processus semble continu. Il s'insère dans une suite d'actions s'apparentant à la mise en place d'un ensemble d'éléments qui finissent par constituer un canevas,

une toile. On pourrait même l'associer à la mise en place d'une toile d'araignée qui se situerait dans un processus sans fin. On progresserait sur un canevas qui pourrait finir par présenter des formes gigantesques ou qui continuerait à évoluer indéfiniment dans une direction donnée.

En fait, l'élaboration et la mise en place de visions nous apparaissent comme les principaux traits dis-

tinctifs de l'agir entrepreneurial et intrapreneurial. On conçoit difficilement un agir innovateur qui n'ait été précédé de réflexions, de mouvements d'intériorisation qui ont amené l'acteur concerné à imaginer, à visionner dans une direction donnée. Pour arriver à faire différent, celui-ci a d'abord dû identifier ce qu'il voulait faire et le visualiser; puis identifier le meilleur cadre où situer son innovation pour la rendre opérationnelle. Enfin, il a dû avoir l'énergie et la volonté de mettre le processus en marche.

Heikki a cheminé pendant des années, lisant et voyageant, s'interrogeant et réfléchissant à ce qu'il pouvait faire pour stimuler le développement dans son pays. C'est à partir de son travail au Département de la planification de l'Université de la capitale que ce diplômé en philosophie visionna le rôle que pourrait jouer un Centre de recherche et de formation relié à l'Université. Il en proposa la formation puis en assumait la direction. Il lui fallut près de cinq ans de travail intensif pour en faire un des moteurs du développement de son pays. Le Centre s'est illustré en particulier par le recyclage de travailleurs en entrepreneurs et par une contribution significative dans plusieurs pays en voie de développement.

Le cheminement de cet intrapreneur révèle deux étapes bien distinctes : les années d'incubation puis d'élaboration de la vision et les années de réalisation. Les premières ont comporté beaucoup de lectures et de réflexions, les autres, bien du travail de mise en place. Ces deux étapes apparaissent chez la plupart des entrepreneurs qui ont réussi. En somme, on peut distinguer un grand engagement, caractérisé par beaucoup de réflexions, puis arrive la période de mise en forme d'idées s'articulant autour d'un axe central qui constitue une vision. On passe ensuite à la mise en place. Certaines entreprises encouragent ce phénomène en faisant alterner leurs gestionnaires entre des fonctions hiérarchiques et des fonctions conseil.

Plus on étudie ce qui est identifié comme entrepreneurial et intrapreneurial, plus il est difficile de le percevoir sans éléments de transcendance, sans fils conducteurs qui mènent d'une action, d'un projet à l'autre. Le plus souvent, ce n'est pas chacune de ces actions qui apparaît innovatrice, qui apparaît apporter quelque chose de nouveau et de différent, mais plutôt le fil conducteur, unificateur, derrière l'ensemble de ces actions qui s'insèrent dans un processus où la

vision sert de canevas intégrateur. Là se situe le plus souvent l'originalité, la nouveauté.

Même si les actions posées semblent banales ou répéter du déjà fait, leur agencement en séquences nouvelles à partir de points d'ancrage différents engendrera un canevas nouveau. C'est ce qui identifie l'innovation. Ceci nous amène à dire que l'élaboration d'une vision précède habituellement l'innovation, la rend possible, voire la facilite. Ce fil conducteur se comprend bien lorsqu'on identifie l'agir entrepreneurial et intrapreneurial comme une suite de visions qui émergent, cheminent, se modifient et finissent par se réaliser, même si ce n'est pas toujours de la façon qu'elles avaient été conçues au départ.

### **Vision et visions**

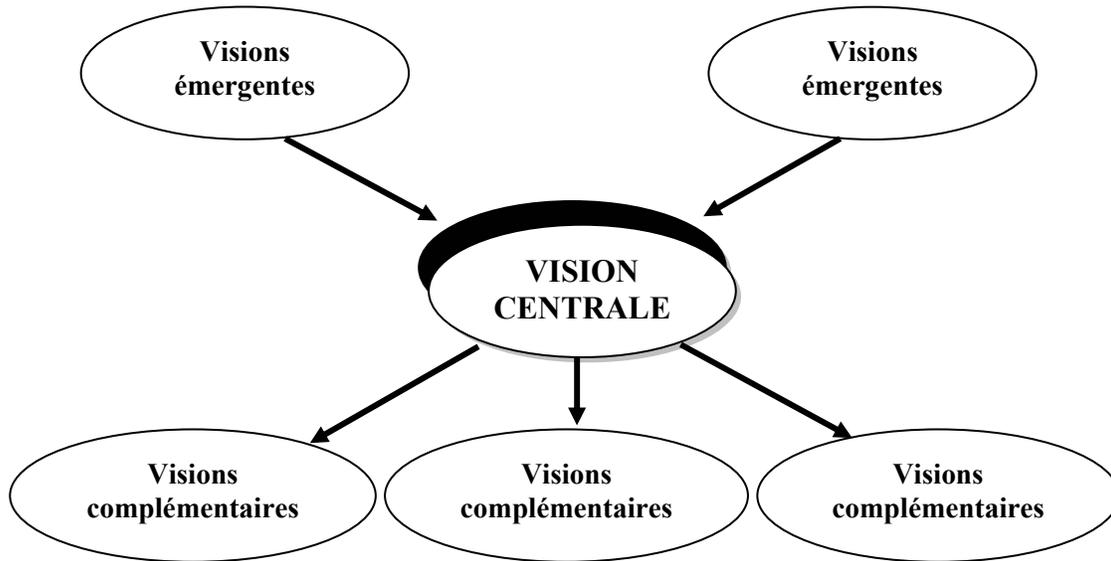
On peut identifier trois grandes catégories de visions : émergentes, centrale et complémentaires<sup>6</sup>. Une vision centrale se développera à partir de visions émergentes, alors que sa réalisation et son cheminement seront reliés à la mise en place de visions complémentaires. Par exemple, un entrepreneur vivra diverses expériences, occupera souvent quelques emplois différents avant de lancer une entreprise autour d'un produit, d'un service donné. Au cours de ces années, il fera cheminer un certain nombre de visions émergentes, des idées de produits, de services jusqu'à ce qu'il trouve l'idée, la vision émergente qu'il développera et qui deviendra sa vision centrale. Une fois cette vision centrale en marche, il faudra mettre en place toute une série de visions complémentaires, c'est-à-dire poser une série d'actions concrètes qui vont rendre la réalisation de la vision centrale possible. Ces visions complémentaires portent essentiellement sur des activités de gestion telles que le marketing, la finance, la gestion des opérations, les systèmes d'information, les ressources humaines, etc., ou sur tout autre secteur d'activité de l'organisation. Cette relation entre la vision et les visions est exprimée au schéma 1.

Au plan de la formation de sa ou de ses visions, le cheminement de l'intrapreneur s'apparente à celui de l'entrepreneur. Alors que l'entrepreneur tend à axer son action sur une idée centrale, l'intrapreneur tendra à développer des visions émergentes de même que des visions complémentaires. Ces visions ne sont pas toujours dans la logique de la vision centrale, même lorsqu'il en existe une. Pourtant, elles exercent des effets sur celle-ci de même que sur la culture d'entre-

prise. Elles finiront par créer un climat, une atmosphère où il est permis et même valorisé de faire plus que le minimum demandé pour accomplir sa tâche, où il est accepté qu'on s'engage dans ce qu'on fait comme

s'il s'agissait de sa propre entreprise : comme si on s'était rendu compte que le fait de s'engager ainsi amène l'individu à intérioriser, à apprendre et, de là, à continuer à évoluer.

Schéma 1 – Visions et visions



### Visionnaires et « visionneurs »

L'entrepreneur est présenté comme un visionnaire, comme une personne axée sur la réalisation d'une vision centrale, tandis que l'intrapreneur est présenté comme un « visionneur », c'est-à-dire une personne qui développe et réalise des visions émergentes ou complémentaires.

Pour réaliser sa vision centrale, le visionnaire devra fréquemment avoir recours à d'autres qui l'aident à réaliser des visions complémentaires. Lorsqu'il s'agit d'une très petite entreprise ou d'une entreprise naissante, le visionnaire doit mettre en place lui-même la plupart des visions complémentaires. Puis il aura recours à des relations qu'il connaît déjà et qui opèrent à l'extérieur de l'entreprise pour l'aider en ce sens. Il engagera éventuellement quelques employés, mais devra néanmoins devenir un généraliste qui peut faire un peu de tout. Au fur et à mesure que l'entreprise prendra de l'expansion, on y intégrera des gens capables d'accomplir un certain nombre de tâches de

plus en plus spécifiques, jusqu'à ce qu'on arrive à intégrer des spécialistes.

Qu'il s'agisse d'une PME ou d'une grande entreprise, le dirigeant visionnaire, s'il veut progresser, aura besoin de s'entourer de visionneurs, c'est-à-dire de gens capables de développer et de réaliser des visions complémentaires. En pratique, ce processus s'opère de l'une ou l'autre des façons suivantes : le visionnaire identifie des visions complémentaires à réaliser et doit ensuite trouver des visionneurs pour les réaliser (cas 1). Dans d'autres cas, le visionnaire identifie des visionneurs qui ont développé une compétence dans un domaine donné et se les adjoint pour qu'ils réalisent une ou des visions complémentaires dans leur champ de compétence (cas 2). Ce processus est exprimé au schéma 2.

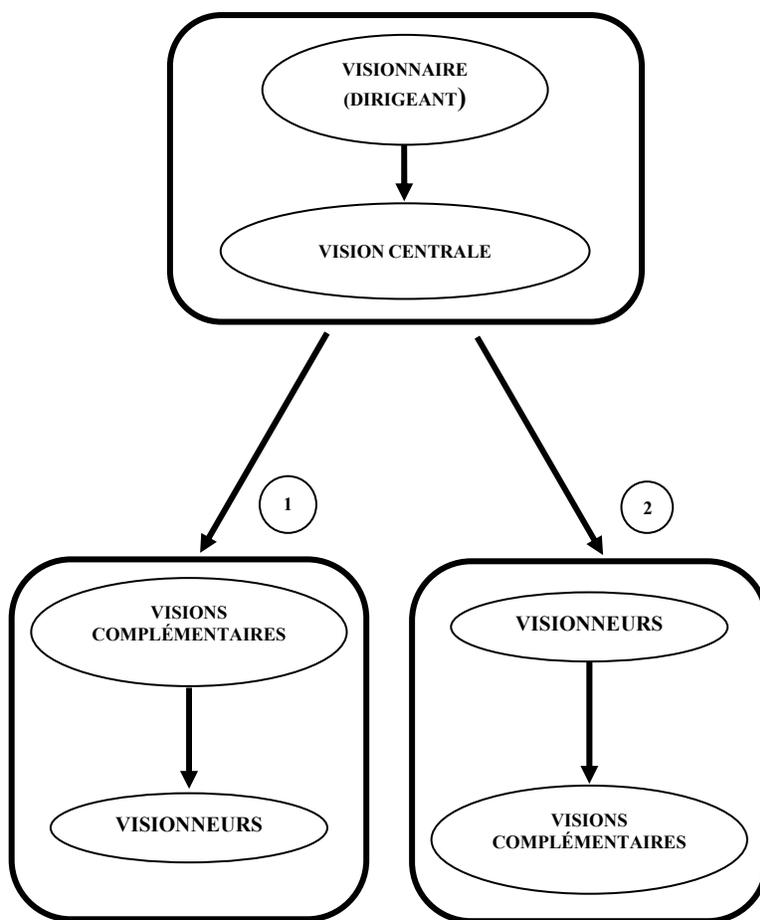
On peut voir que la logique du cheminement visionnaire suppose le choix de visionneurs appropriés pour la réalisation des visions complémentaires nécessaires au cheminement de la vision centrale.

## Visionneurs et visionnaires

Ce qui nous intéresse surtout ici, c'est l'inverse du processus qui vient d'être décrit. En effet, le processus nous montre qu'un visionneur qui met en place une ou des visions émergentes ou complémentaires exercera un effet direct de renforcement sur la vision centrale,

ce qui fera cheminer le dirigeant visionnaire. Le point intéressant dans le cas de l'intrapreneur, c'est que tant qu'il n'a pas été inclus dans le système de relations du visionnaire principal pour réaliser des visions complémentaires identifiées par celui-ci, il continue de définir lui-même les visions qu'il veut réaliser.

Schéma 2 – Visionnaires et visionneurs



Ces visions s'articulent autour du système de relations de l'intrapreneur. Elles finiront néanmoins par engendrer un effet sur le visionnaire principal, et cet effet peut devenir stimulant de deux façons : ou la vision réalisée s'intègre directement à la vision centrale et vient la renforcer, ou elle ne s'intègre pas. Si elle ne s'intègre pas, il va de soi qu'elle n'exercera pas d'effets synergiques sur la vision centrale, ce qui est particulièrement vrai dans les bureaucraties ou les organisations où il n'existe pas de vision centrale (cas 3).

Pierre occupe un poste de comptable pendant près de dix ans chez Gaz Métro avant de s'orienter du côté de

la vente. Deux ans plus tard, il propose la mise en place d'un centre de distribution d'appareils ménagers fonctionnant au gaz. Le projet est accepté haut la main par le président et le conseil d'administration. Il s'agit là de la principale diversification qu'a connue cette grande entreprise qu'est Gaz Métro au cours de son histoire. Le service de vente et distribution d'appareils dirigé par Pierre occupe 31 employés et constitue encore aujourd'hui la principale activité de Gaz Métro dans un secteur non réglementé. Cette vision complémentaire s'inscrivait parfaitement dans la ligne de diversification découlant de la vision centrale du président de l'entreprise à ce moment-là. Une telle vision

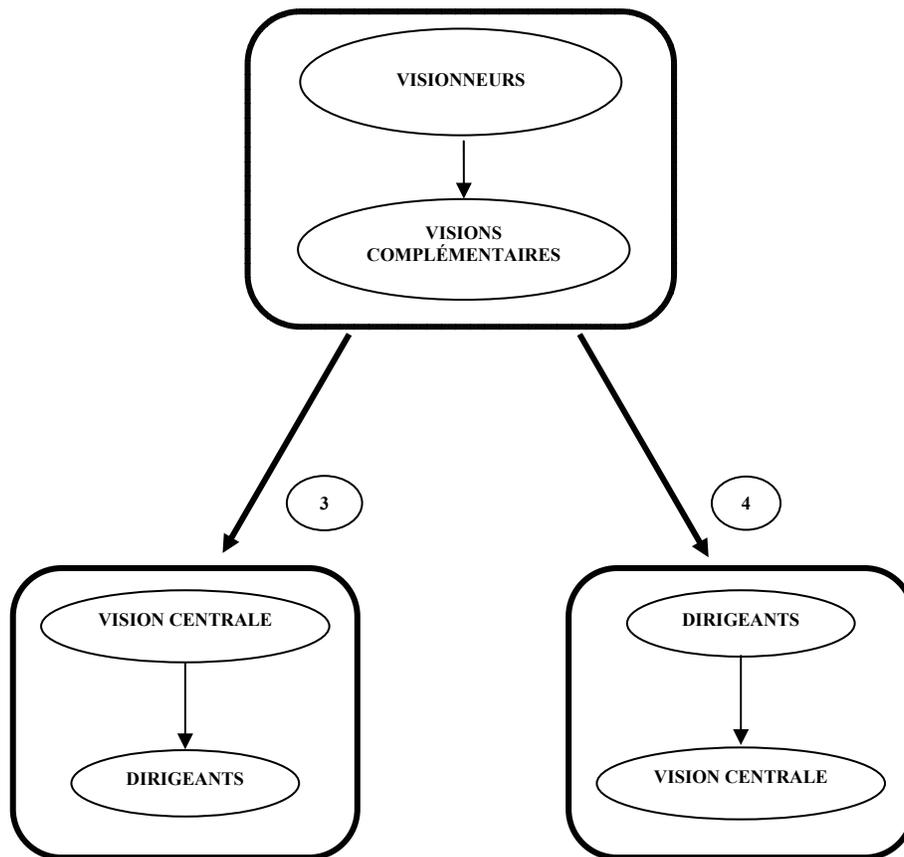
complémentaire aurait pu venir influencer la vision centrale et stimuler d'autres diversifications; pourtant il n'en fut rien. Pourquoi ? Bien des raisons peuvent être invoquées : taux de rotation chez les cadres supérieurs, culture bureaucratique, etc.

Si l'organisation est dirigée par un visionnaire, les visions risquent d'être récupérées. Dans ce cas, la vision centrale pourra soit évoluer plus rapidement, soit s'élargir. Cela amènera le visionnaire principal, le dirigeant, à réajuster sa vision centrale pour intégrer ces nouvelles visions imprévues mais attrayantes (cas 4). Ce processus est exprimé au schéma 3.

Gérard a commencé sa carrière en travaillant dans la rue pour réhabiliter des adolescents. Devenu coordon-

nateur des services de réadaptation en externe dans un centre d'accueil, il n'a cessé d'innover : il a reçu six mandats différents en quatorze ans. Il s'agissait chaque fois de quelque chose de nouveau. Parmi ces nouveautés, il en a proposé lui-même un certain nombre. Certaines ont été des premières dans son pays : intervention organisée dans le milieu naturel, réadaptation en externe. Lorsqu'on le rencontre, Gérard parle de croire en ce qu'il fait, d'aller plus loin, d'aller toujours plus loin : en fait, s'engager pour évoluer. Pour cela, il a besoin de visionner. Il a été identifié comme un intrapreneur et un visionneur par la direction de son organisation. On lui a confié des mandats qui ont permis à la direction générale de faire progresser et d'élargir sa vision du rôle de l'institution.

**Schéma 3 – Visionnants et visionnaires**



Reprenons le processus. L'intrapreneur est amené à identifier puis à visualiser des idées qu'il aimerait réaliser. Ces idées peuvent habituellement être cataloguées comme des visions différentes de la centrale puisqu'elles portent sur des éléments qui ne sont pas toujours vitaux pour l'organisation, mais dont la réalisation sera considérée comme un apport, comme

quelque chose qui viendra faciliter et améliorer la réalisation de la vision centrale. Prenons ce contremaître qui apporte une nouvelle façon de faire, qui réduit les coûts et permet d'aller plus loin dans l'automatisation du procédé de fabrication. Prenons ce responsable des ventes qui identifie un nouveau marché, de nouveaux clients potentiels.

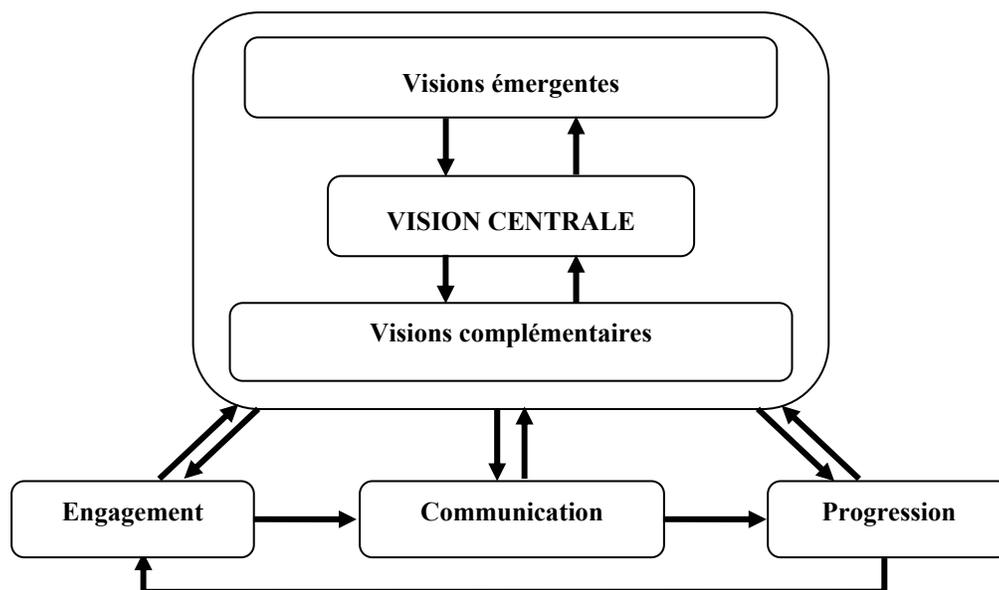
## Introduire le visionnisme

Le visionnisme, le fait d'élaborer, de faire cheminer et de réaliser des visions, peut s'appliquer tant à la direction d'une entreprise qu'à tous les autres niveaux. Le visionneur l'introduit par le bas de l'organisation, alors que le visionnaire l'introduit par le haut. On retrouve dans les grandes entreprises ou dans les secteurs publics et parapublics des dirigeants de services qui sont arrivés à développer des cultures visionnistes. Il s'agit en fait de reproduire, à l'intérieur de l'organisation, un système semblable au libéralisme qui existe dans notre société mais, bien sûr, à l'intérieur de certains paramètres. Poussé à sa limite, ce type d'organisation ressemblerait au fonctionnement d'un ensemble de sous-traitants gravitant autour d'un

noyau central. Il est certain que la vision puis la mission et les objectifs de chacun des visionneurs devront être négociés et renégociés, un peu comme cela se fait dans un processus de direction par objectifs.

Le visionnisme peut être introduit par le bas ou par le haut de l'organisation. Il peut être ascendant ou descendant. Il exige que les gens soient engagés dans ce qu'ils font. Il nécessite que soient établies des communications entre les intervenants de différents niveaux dans l'organisation afin d'échanger sur les visions et leur cheminement. Ces communications devraient conduire au suivi de progressions tangibles des visions et d'évaluation de leurs inter-complémentarités (schéma 4).

Schéma 4 – Visionnisme et organisation



Ce visionnisme peut être accélérateur ou circumpolaire. Il est accélérateur lorsque les visions complémentaires désirées ou réalisées par les visionneurs peuvent faire évoluer la vision centrale, lorsqu'elles s'imbriquent directement dans sa logique. On y remarque des effets accélérateurs allant de la croisière à la vélocité, selon le nombre et l'importance des visions complémentaires générées (schéma 5).

Maurice a assumé à 28 ans sa première activité de leadership dans le domaine social. Plusieurs années plus tard, devenu directeur général d'un Centre de services sociaux (CSS), il fit faire à ce que plusieurs

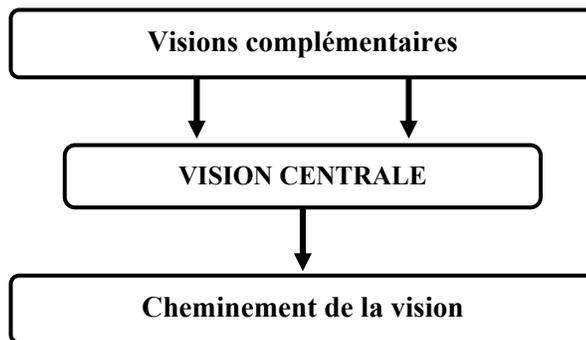
qualifiaient de « cause perdue » un « virage à 90 degrés ». Il a fait en sorte que les gens s'approprient l'organisation et la dynamisent dans le sens de la vision vers laquelle les cadres supérieurs ont évolué par consensus. Il a assumé la direction à un moment où tous étaient démotivés, à un moment où plus rien ne se passait. Il a d'abord su impliquer son système de relations pour le faire cheminer autour d'un processus visionnaire.

En assumant la direction générale, Maurice est passé de visionneur à visionnaire. Son agir s'apparente à celui décrit au schéma 2, cas 2 : celui du visionnaire

qui intègre les visionneurs dans sa démarche. Les visionneurs qui opèrent autour de lui s'apparentent à ce qui est décrit au schéma 3, cas 3, mais plus particulièrement au cas 4, car le dirigeant est un visionneur devenu visionnaire et intéressé à appuyer et à intégrer

ceux qui visionnent. Là, il oriente ce processus dans une direction donnée et en augmente la vitesse. Lorsqu'elle aura atteint un certain niveau, il ira une fois de plus recommencer le mouvement ailleurs, parce que pour lui, « il faut que ça bouge ».

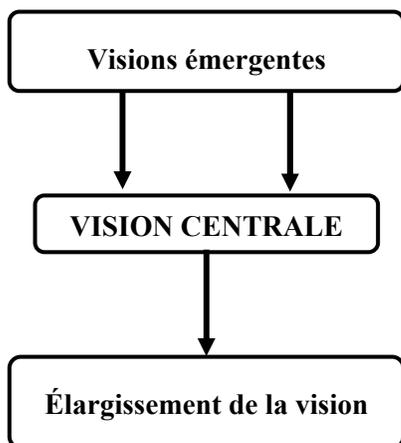
**Schéma 5 – Visionnisme accélérateur**



Le visionnisme est circumpolaire lorsqu'il s'agit de visions émergentes qui ne sont pas toujours directement reliées à la vision centrale, mais qui peuvent y être greffées pour l'élargir, pour permettre à l'organisation d'occuper un espace plus vaste autour de la vision centrale (schéma 6).

élargie à un point tel que le Centre a même mis sur pied des filiales dont l'une, le Centre d'évaluation multi-ressources, constitue une première dans son pays dans le domaine de l'évaluation des performances humaines, techniques et financières des entreprises. Pierre a créé une culture où l'on visionne, où chacun se sent engagé, où il est valorisant de soumettre des idées.

**Schéma 6 – Visionnisme circumpolaire**



Pierre assume la direction générale d'un Centre de réhabilitation. Entré pour une période de deux ans afin de remettre sur pied cette organisation employant des personnes handicapées, il n'a cessé d'y développer de nouveaux services. Le Centre, qui avait moins de 20 employés à son arrivée, en compte maintenant plus d'une centaine. La vision envisagée au départ s'est

La vision centrale s'étend à l'horizontale et englobe plusieurs produits ou services, plus qu'elle ne chemine autour d'une seule ligne de produits ou services. Cela s'explique en partie par le fait que son équipe fournit autant de visions émergentes que de visions complémentaires. On ne veut pas devenir trop gros dans les secteurs qu'on exploite pour ne pas être identifié sur le marché comme un compétiteur agressif. On a opté pour une stratégie typique de visionnisme circumpolaire, où l'on met l'accent sur les visions émergentes qui tournent autour du pôle de la vision centrale. On l'élargit en développant des activités différentes, pas toujours connexes, plutôt que de la faire cheminer dans un seul domaine et dans une seule direction. Ces activités présentent pourtant un fil conducteur : l'emploi de personnes handicapées. Tout comme Maurice, Pierre est passé de visionneur à visionnaire. Il sait reconnaître ceux qui visionnent. Il en reconnaît l'importance pour l'organisation. On pourrait parler abondamment de l'apport des visionneurs dans l'équipe mise en place par Pierre.

## La pratique visionniste

Une des caractéristiques de l'intrapreneur réside certainement dans sa capacité de se différencier. Ceux qui veulent recruter des intrapreneurs devraient être attentifs à ce fait. Les intrapreneurs ont presque tous tenu à vivre un jour ou l'autre un ou des événements qui les ont placés hors normes.

Mariette, infirmière dans un centre communautaire, est allée vivre un an à Londres avec une amie alors qu'elle n'avait que 20 ans. Lorsqu'on se place dans le contexte des années 1950, il s'agissait là d'un événement qui n'avait pas laissé indifférents bien des gens du petit village où elle vivait. Cette originalité allait se poursuivre dans ses activités professionnelles. Par exemple, lorsqu'elle donnait ses cours d'anatomie physiologie aux infirmières d'un Centre hospitalier à Montréal, elle avait opté pour une formule active : grâce au boucher de l'institution qui lui fournissait cœurs, os, poumons, etc., commandés directement de l'abattoir, elle pouvait donner un cours on ne peut plus réaliste.

Au Centre hospitalier où elle travaille maintenant, elle poursuit des méthodes aussi dynamiques dans le domaine des cours prénataux en utilisant les médias électroniques. Elle donne ses cours à la radio, le midi, pour l'ensemble de la population, car on lui a refusé de le faire pendant ses heures normales de travail de 8 heures à midi, puis de 13 heures 30 à 17 heures. On lui a dit qu'elle était payée pour donner ses cours dans la salle de classe prévue à cet effet dans le Centre hospitalier où elle travaille. Son émission est devenue extrêmement populaire. Si les gens savaient qu'elle la fait sur l'heure du midi parce que son employeur gouvernemental lui refuse de s'absenter pendant ses heures de travail ! Sans compter qu'elle a développé des méthodes pédagogiques dans son travail qui sortent totalement des normes habituelles du Centre hospitalier conservateur où elle travaille.

Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation. En ce sens, il s'approprie le rôle de définir ce qu'il croit devoir être la mission de son secteur d'activités, en fonction de ce qu'il perçoit comme besoins chez son client. Il s'apparente à l'entrepreneur en ce sens qu'il fait confiance à ses intuitions et fait ce qu'il croit devoir faire pour bien rendre le service

ou bien s'acquitter de la tâche pour laquelle il est embauché, souvent malgré la rigidité des règlements de son organisation.

**Une des caractéristiques de l'intrapreneur semble résider dans le fait qu'il se perçoit d'abord comme quelqu'un qui sert un client et non comme le rouage d'une organisation.**

Cette inclination à définir ce qu'il croit devoir faire apparaît d'autant plus grande qu'il opère dans un environnement où les rôles et la mission n'ont pas été clairement définis. Si, pour d'autres, une telle situation peut servir de prétexte à un laisser-aller, pour l'intrapreneur il s'agit de l'occasion rêvée pour libérer son énergie, pour exprimer sa créativité dans le sens qu'il aura lui-même choisi. C'est aussi là une des dimensions où l'intrapreneur s'apparente à l'entrepreneur : l'un peut définir, structurer et faire fonctionner avec succès un secteur d'activités non structuré à l'intérieur de l'entreprise, tout comme l'autre le fait avec son entreprise dans l'environnement externe. Dans les deux cas, le même processus de visionnement semble se réaliser. Le niveau de risque pour l'un et l'autre n'est cependant pas le même.

Le président d'une grande multinationale britannique demanda à l'un des cadres reconnus pour son activité intrapreneuriale de mettre sur pied SCOTBIC : Scottish Business in the Community. Il s'agissait de mettre sur pied une série de centres en Écosse en vue de favoriser les activités entrepreneuriales. Ces centres allaient être financés par les grandes entreprises, le gouvernement central et les gouvernements locaux. Ce devait être une dernière mission pour Graham, dans la cinquantaine avancée, qui comptait prendre sa retraite une fois la mise en place terminée. En quelques années, il mit sur pied 31 de ces centres.

Ce qui est typique chez cet intrapreneur, c'est que son esprit innovateur, son désir de toujours faire des choses nouvelles l'ont amené à maintes reprises au cours de sa carrière à jouer un rôle de leader. Pourquoi Graham exerce-t-il ce leadership ? On peut avancer plusieurs explications, mais une raison majeure soutient ce leadership : c'est un gars engagé qui peut visualiser. Au cours de ces années de mise en place de SCOTBIC, il a dû amener quantité et quantité de gens

à s'engager pour réaliser une vision entrepreneuriale de leur communauté. De visionneur, il est devenu visionnaire et son leadership lui a permis d'identifier et de mettre en place au moins 31 visionneurs, qui ont accepté de diriger les 31 centres mis sur pied.

Les éléments présentés ci-dessus apparaissent dans tous les cas d'entrepreneurs et d'intrapreneurs étudiés qui ont réussi. D'autres éléments peuvent être identifiés ici et là. Par exemple, l'envie suggérée comme facteur de motivation par certains auteurs semble présente chez quelques entrepreneurs, mais à un beaucoup moindre niveau chez les intrapreneurs.

Nous avons observé que le système de relations demeure un des éléments clefs qui expliquent autant le cheminement entrepreneurial qu'intrapreneurial. Pour l'entrepreneur, ce système se situe tant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise, tandis que pour l'intrapreneur, il se situe essentiellement à l'intérieur de l'entreprise. En fait, on peut dire que ce cheminement demeure très lié à l'articulation et à la réalisation de visions et que, dans les deux cas, le système de relations semble expliquer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, surtout au niveau de la réalisation des visions. Dans le choix et la mise en place de son système de relations, il faut que l'individu vise juste : ni trop haut, ni trop bas, mais là où il générera des effets synergiques.

### **Intraprendre : un agir visionneur**

Au cours des dernières décennies, nombreuses sont les entreprises qui sont devenues plus grosses, plus anonymes, plus formelles. On y a perdu l'esprit, la culture qu'avait intégrés l'entrepreneur fondateur. Dans d'autres cas, il s'agit d'organisations étatiques qui sont régies par des normes relativement rigides où il n'est pas facile de stimuler l'esprit et la pratique intrapreneuriale.

C'est là que l'agir visionneur présente un intérêt particulier. L'employé, le gestionnaire qui veut continuer à fonctionner à un certain niveau d'efficacité et d'efficacité sera amené à développer son propre cadre d'action. Trop souvent, les repères dans ces organisations ne consistent qu'en des définitions de missions et d'objectifs très généraux, en des orientations pas toujours « opérationnalisables » dans le secteur d'activités propre à chacun. Si l'on veut continuer à donner un sens à son action en fonction de la raison pour laquelle

le on travaille dans cette organisation, on aura avantage à se donner un cadre visionneur. Cela suppose un minimum de prise de conscience et de prise en main du rôle qu'on considère devoir jouer pour être efficace et pour progresser.

L'élaboration d'un cadre visionneur devrait faciliter un cheminement innovateur, axé sur le client, car il amène à s'interroger, à évaluer et à réévaluer ce qui est fait compte tenu des attentes et des besoins des clients. On trouvera, au schéma 7, les principaux éléments que comprend un cadre visionneur.

**L'élaboration d'un cadre visionneur devrait faciliter un cheminement innovateur, axé sur le client, car il amène à s'interroger, à évaluer et à réévaluer ce qui est fait compte tenu des attentes et des besoins des clients.**

On aborde ici des éléments de contenu. Ce contenu variera, bien sûr, d'un domaine à l'autre, mais devrait en principe suivre les étapes suggérées. Nous ne commenterons que brièvement ces étapes, car elles apparaissent assez explicites en elles-mêmes. Mentionnons que, pour certains, le client peut se situer à l'intérieur de l'entreprise. Par exemple, pour les gens des systèmes d'information, les clients sont les autres services de l'entreprise.

On aura remarqué que la mise en œuvre de ces étapes fait appel aux capacités analytiques autant qu'aux aptitudes imaginatives. On aura remarqué aussi que, pour qu'un gestionnaire soit visionneur, cela suppose qu'il s'approprie et intériorise la connaissance de son secteur d'activités comme s'il s'agissait de sa propre entreprise. L'engagement doit être réel à chaque étape.

On aura aussi avantage à se créer des relations de soutien qui ne seront pas nécessairement les mêmes à chaque étape.

### **Conditions d'un agir visionneur**

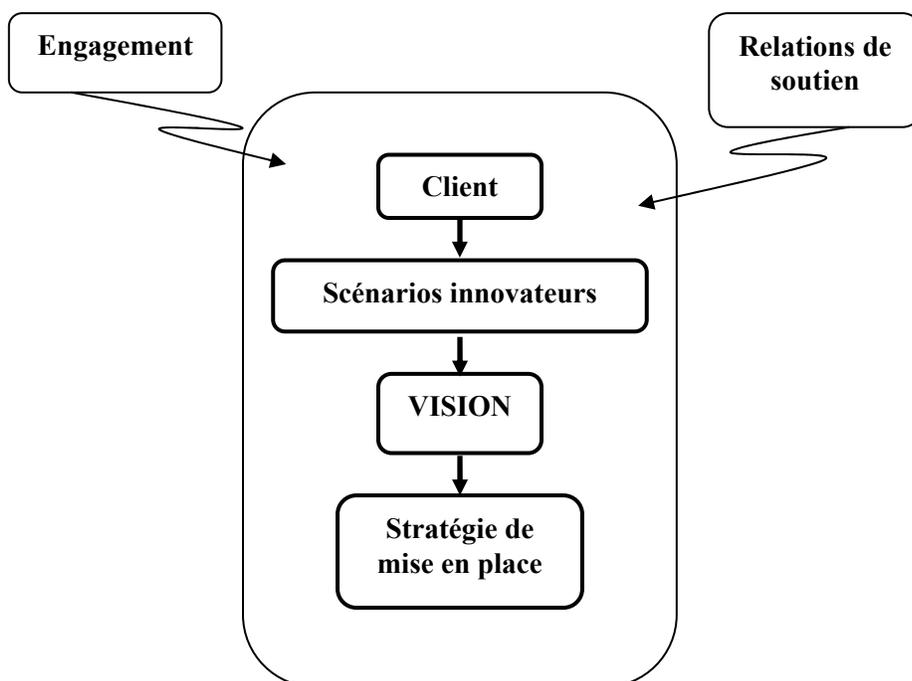
Les intrapreneurs apparaissent comme des gens qui peuvent apporter des changements dans une organisation. Une des difficultés majeures que rencontrent la plupart des intrapreneurs que nous avons étudiés réside dans la gestion du risque : quand et où va-t-on

introduire du changement et jusqu'à quel niveau l'organisation peut-elle l'absorber ?

Pour minimiser le risque d'échec, la mise en place d'un cadre visionneur doit s'apparenter aussi au développement de quelques relations motivées et intéressées à appuyer le changement. En réalité, il vaut

mieux que l'élaboration et la mise en place de visions ne se fassent pas en vase clos. Si le dirigeant est un entrepreneur visionnaire, on risque de retrouver plusieurs intrapreneurs visionneurs dans l'organisation, et ceux-ci devront souvent accomplir des efforts de dépassement pour élaborer et réaliser, le plus souvent à vitesse accélérée, des visions complémentaires.

**Schéma 7 – Cadre visionneur**



En fait, dans un tel contexte les visionneurs rencontrent habituellement moins de résistance et semblent développer des visions complémentaires plus étroitement reliées à la vision centrale. Si le dirigeant n'est pas un entrepreneur visionnaire ou si l'organisation, à cause de ses dimensions, doit opérer suivant des règles bureaucratiques, c'est là que l'intrapreneur aura davantage à introduire ses visions, sa vision, et à impliquer un système de relations autour de cette démarche visionnante.

L'implication des éléments de résistance dans le processus visionneur demeure une des tactiques pour faire accepter et introduire graduellement le changement. L'introduction de plusieurs processus visionneurs dans une organisation pourrait permettre de réduire les risques de rejet, la résistance au changement. L'agir visionneur finit par favoriser l'agir visionnaire, et vice versa. Autant une entreprise dirigée par un visionnaire aura besoin de visionneurs pour

réaliser des visions complémentaires, autant un nombre élevé de visionneurs risque de stimuler la venue d'une culture visionnaire et plus entrepreneuriale à la direction.

En somme, ce qui importe pour le visionneur, c'est de se donner un cadre d'action qui tienne compte de chacune des dimensions suivantes :

- développer une vision;
- soutenir ceux qui en ont une;
- se ménager des relations de soutien;
- cultiver un climat visionniste;
- s'assurer que les visions cheminent;
- évaluer leurs réalisations.

En fait, un agir visionneur a besoin pour s'exercer et se maintenir de créer une culture visionniste. Une des conditions pour ce faire réside dans la mise en place d'un système de relations. Bien que la période d'incu-

bation suppose réflexion et souvent retrait pour une courte période, dans l'ensemble il apparaît difficile pour un individu qui travaille isolément, sans relations d'appui, de réussir.

**L'introduction de plusieurs processus visionneurs dans une organisation pourrait permettre de réduire les risques de rejet, la résistance au changement.**

### Niveaux intrapreneuriaux

En ce qui a trait à la pratique intrapreneuriale, des niveaux peuvent être identifiés. Cinq niveaux sont proposés ici. Au premier niveau, on retrouve le type végétatif. Ce sont les employés et gestionnaires qui vivent un niveau d'engagement minimum. Pour être intrapreneurial, il faut vivre à un niveau d'engagement élevé ce qu'on fait, le comprendre, pour pouvoir au moins suivre le rythme. Cela aura pour effet de réduire la résistance lors de l'introduction de changements. Alors que le bienveillant utilise la réflexion pour faire mieux, celui qui est engagé intériorise pour accomplir avec perfection. C'est la réalisation de la qualité.

Alors que l'innovateur saura introduire de nouvelles façons de faire, le visionneur intègre dans son agir les autres types pour générer une culture organisationnelle où il a su introduire ceux qui l'entourent dans un processus où ils se sentent engagés et prêts à se dépasser pour contribuer à la réalisation de la vision. En fait, le passage d'un niveau à l'autre exprime une augmentation de l'engagement des méninges dans ce qu'on fait. On peut aussi dire qu'à une époque où l'on parle tant de qualité, celle-ci a besoin de concepts pour que sa pratique soit renforcée, pour que son étoffe soit mieux intégrée à la culture de l'entreprise. Le concept de vision-visionneur-visionnaire peut offrir un soutien substantiel en ce sens.

### Conclusion

Le fait de visionner offre un cadre, une démarche pour devenir plus entrepreneurial, plus intrapreneurial, plus innovateur. Un cadre où l'on élabore et veut réaliser une vision invite à faire et à refaire ses devoirs, à réfléchir, à se questionner sur le sens de ce qu'on fait et à mieux préparer l'action. En l'appliquant,

certaines pourront reprendre vie, redonner un sens à ce qu'ils font. C'est un cadre stimulant qui pousse à apprendre, à continuer à progresser. Il amène à s'occuper davantage du client tout en s'intégrant à l'organisation. Il amène en fait à s'approprier cette organisation et à la dynamiser. Plus d'un intrapreneur potentiel pourrait en profiter pour faire ses classes, cheminer, et de visionneur qui sait, devenir visionnaire !

Les modèles présentés ici devraient permettre à celui qui veut innover de s'établir un cadre de référence. En ce sens, c'est aussi un modèle de changement organisationnel par le bas. De tels modèles existent peu dans la littérature de gestion. Leur application ne deviendra possible que si l'évolution des organisations suit celui des sociétés par le passage du pouvoir autocratique à l'expression de liberté, du moins de certaines formes de liberté. Et la liberté, pour ne pas devenir anarchie, doit pouvoir s'exprimer à l'intérieur de certaines règles, de certains cadres. Ainsi, des pratiques peuvent être mises en place pour faciliter, voire stimuler ce changement organisationnel par la base que peut apporter l'intrapreneur.

### Notes et références

- <sup>1</sup> Louis Jacques Filion est professeur titulaire et directeur de la chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter aux HEC de Montréal.
- <sup>2</sup> Kao, R.W.Y. (1995). *Entrepreneurship : A Wealth Creation And Value Adding Process*, Singapore, Prentice Hall.
- <sup>3</sup> *Ibid.*
- <sup>4</sup> Filion, L.J. (1989). « Le développement d'une vision : un outil stratégique à maîtriser », *Gestion*, vol. 14, n° 3, septembre, p. 24-34; Filion, L.J. (1991). *Vision et relations : clefs du succès de l'entrepreneur*, Montréal, ADP/Éditions de l'entrepreneur.
- <sup>5</sup> Filion, L.J. (1990a). « L'intrapreneur : un visionnant », *Revue internationale des petites et moyennes organisations P.M.O.*, vol. 5, n° 1, p. 22-33; Filion, L.J. (1990b). « The Intrapreneur as a Visioner », in Terry Wu et Jim Mason (dir.), *Proceedings of the VII<sup>th</sup> Annual Conference of the International Council for Small Business-Canada*, 7<sup>e</sup> colloque annuel, Conseil international de la petite entreprise (CIPE - Canada), 5-6 octobre 1990, Regina, Saskatchewan, p. 101-120; Filion, L.J. (2002). « From Employees to Intrapreneurs », in Tan Wee Liang (dir.), *The Dynamics of Entrepreneurship – Growth and Strategy*, Singapore, Prentice Hall, p. 158-178.
- <sup>6</sup> Filion, L.J. (1989), *op. cit.*; Filion, L.J. (1991), *op. cit.*

# organisations & territoires

RÉFLEXION SUR LA GESTION, L'INNOVATION ET L'ENTREPRENEURSHIP

Nouveau site Web

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

[www.uqac.ca/revueot](http://www.uqac.ca/revueot)

Nous vous invitons à l'explorer et à nous faire parvenir vos commentaires  
et suggestions afin d'en améliorer le contenu et la présentation.