

# Peut-on parler de l'intrapreneuriat dans une organisation complexe comme l'Université: L'acadépreneuriat\* ?

Raouf JAZIRI \*\*

## Résumé

La communication que nous proposons se voulait une occasion pour faire les points sur les percées des travaux menées sur l'intrapreneuriat en tant que créneau porteur de recherche. Dans un second lieu nous essayons de mener une réflexion en vue de transposer la logique intrapreneuriale dans l'Université en tant qu'organisation « sociale complexe ». Cette réflexion s'articule autour de deux grandes questions: celle de l'inscription du phénomène intrapreneurial dans l'université; et celle de la contrainte de la complexité. La première pose le problème d'intraprendre dans les universités par des acadépreneurs supposés avisés. La seconde confronte à la nécessité de prendre en compte le paradigme de la complexité dans une telle organisation. Les aspects théoriques et méthodologiques que nous songions aborder constituent aussi une facette du travail proposé.

**Mots-clés:** Intrapreneuriat, Université, intrapreneuriat corporatif, acadépreneuriat, projet productif, création de la valeur.

Ce texte a fait l'objet d'une communication orale lors du 4<sup>th</sup> International Finance Conférence. 15-17 Mars, Yasmine-Hammamet, Tunisie

---

\* Notion évoquée par le Pr. Robert Paturel à plusieurs reprises.

Paturel R. (2006). «Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat». 4<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.

\*\* Enseignant à l'Institut Supérieur des Etudes Technologiques de Sousse. Unité de recherche : Entrepreneuriat et Développement international, IHEC Sousse. [raouf.jaziri@laposte.net](mailto:raouf.jaziri@laposte.net) . Chercheur à l'APREIS [www.apreis.org](http://www.apreis.org)

*“...Many universities ought to become much more proactive, even entrepreneurial. If they do not, they will put them at considerable risk during the first decades of the 21st century...” (Clarck 2000)*

Le développement tardif des universités pendant les 30 glorieuses (massification, égalité de chance...) est de plus en plus critiquées de nos jours. En conséquence, il semble que «L’avenir des universités est moins radieux que leur passé»<sup>1</sup>. En sus, un gourou de management comme Peter Druker (1997) a anticipé la fin des universités en stipulant que: «*Thirty years from now the big university campuses will be relics. Universities won’t survive* ».

Dans le même ordre d’idées, Burton Clark (2000) stipulait que les universités doivent être de plus en plus proactive et même entrepreneuriale.

*« Based on my recent research in Europe, I wish to argue that indeed many universities ought to become much more proactive, even entrepreneurial. If they do not, they will put them at considerable risk during the first decades of the 21st century...In a nutshell, modern universities are developing a disturbing imbalance with their environments ».*<sup>2</sup>

Il va de soit que l’environnement de l’université se transforme de façon accélérée via la mondialisation d’une «économie de savoir» et l’internationalisation de l’enseignement supérieur. Dès lors; nous assistons à une compétition et une concurrence accrues inter-universités qui se caractérisent par:

- L’émergence des nouveaux concurrents et fournisseurs d’éducation;
- Une tendance accrue à la commercialisation des résultats de la recherche scientifique;
- Une construction d’un marché international de l’enseignement supérieur;
- Un pouvoir d’attractivité accrue des étudiants;
- La concrétisation de l’approche étudiant-client;
- Une tendance à débureaucratiser les universités ;
- Une tentative audacieuse de construction d’une «image publique»<sup>3</sup> de l’université qui s’inscrit dans le cadre des actions du marketing public.

Entre autre le progrès scientifique et technique est de nature à exhorter le développement d’une «société de la connaissance». La technologie, en se sens, offre de nouveaux potentiels pour la production et la distribution de la connaissance:

- E-learning,
- Exportation de cours,
- Enseignement « hors les murs »,
- Expérimentation par simulation....

Les Universités n’échappent pas à ces bouleversements et doivent prendre plus au sérieux ses missions traditionnelles (enseignement, recherche et services) et être mieux à l’écoute et plus responsables, plus transparentes et mieux à même de rendre des comptes. Les universités sont appelées à redéfinir leur rôle et à revoir leurs missions au regard des évolutions inaugurées par le 21<sup>ème</sup> siècle.

Ces évolutions déstabilisent l’organisation des universités désormais, à la fois, nettement plus redevables de comptes qu’auparavant auprès des autorités publiques tout en étant

---

<sup>1</sup>Weber. L (2000) « L’université face à ses défis au tournant du millénaire », conférence des responsables académiques. Université Catholique du Louvain, 5 mai 2000.

<sup>2</sup>Op. Cit.

<sup>3</sup>Tabatoni P, Davis J, Barblan A. [2000] « Strategic management and Universities’ institutional development », publication de la CRE, Genève, 36pages. ISSN :1028-9291, juin 2000.

soumises aux contraintes du marché pour l'accueil des étudiants, le développement de projets de recherche-développement, et la gestion des activités de services à la société.

La compréhension de ces transformations relève d'un paradigme nouveau que l'on peut qualifier de «capitalisme académique»<sup>4</sup>. Ce concept éclaire les changements en cours dans la structure de gouvernance des universités confrontées à la recherche de fonds extérieurs pour assurer non des apports financiers périphériques mais bien leur financement central. Ce financement complémentaire est soumis à une concurrence de marché (tant vis à vis des autres institutions universitaires que des firmes privées) qui suppose et impose des modifications dans les comportements d'organisation du fonctionnement de la recherche scientifique mais aussi du recrutement et de l'encadrement des étudiants, transformations pour lesquelles les universités sont mal préparées<sup>5</sup>.

Cette évolution indique qu'en plus des modifications externes profondes des attentes qu'expriment les partenaires des universités vis à vis des rôles qu'elles devraient remplir, celles-ci sont aussi confrontées à des changements de nature organisationnelles dans leur fonctionnement interne<sup>6</sup>.

Dans cette perspective, il convient de souligner que, l'économiste considère de deux façons opposées l'enseignement supérieur: ou bien les universités sont fondamentalement des organismes mis en place par la collectivité pour son propre bien (comme le bien collectif, les pouvoirs publics doivent, dès lors, prendre en charge le financement universitaire); ou au contraire, les universités sont des entreprises qui rendent des services commerciaux aux individus qui en retirent profit et qui, par conséquent, doivent en assumer le prix dans un contexte de concurrence accrue<sup>7</sup> voire même entrepreneurial. .

L'apparition d'une société mondiale du savoir, le rôle moteur de l'information dans la croissance économique, la constitution d'un marché international de l'enseignement supérieur exhortent tous les protagonistes et tous les acteurs du système-université à innover perpétuellement -et ce, via le développement des «*projets productifs*»<sup>8</sup>- en termes de recherche scientifique, modes de diffusion des cours, de génération de ressources, de qualité, de gestion des ressources humaines et de bonne gouvernance institutionnelle.

La transformation perpétuelle de l'environnement et la diminution des ressources imposent aux universités d'être gouvernées mais pas seulement administrées et voire même entrepreneuriales pour s'adapter, se réguler et même survivre au sens de Druker (1997). C'est pour cette raison qu'un état d'esprit intrapreneurial doit être inculqué et développé au sein de cette organisation.

Dès lors les universités ne peuvent plus camper sur leurs positions et attendre des jours meilleurs; on attend d'elles qu'elles changent et elles doivent le faire elles-mêmes. De ce fait, il fallait bien retracer les autorités et localiser les pouvoirs en vue d'analyser le comportement des dirigeants prometteurs de l'action intrapreneuriale au sein de l'université. En sus, les universités doivent prendre les mesures appropriées pour encourager l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales et par conséquent l'incitation à l'action d'intraprendre.

---

<sup>4</sup>Cf. Slaughter Sh. and Leslie L.L., (1997), "Academic Capitalism Politics, Policies and the Entrepreneurial University". The J. Hopkins University Press, Baltimore and London.

<sup>5</sup>OCDE/IMHE (2001) « La gestion stratégique des universités : transformation et gouvernance de l'université », actes de la conférence tenue à l'université Joseph Fourier- Grenoble , 7-12 septembre.

<sup>6</sup>Braun, D. and Merrien, F.-X., Editors, (1999), « Towards a new model of Governance for Universities – A Comparative View », Higher Education series 53.

<sup>7</sup>CRE (Association of European Universities) (1997) « Five Ways to Improve University Funding », CRE DOC, n° 2, February, Geneva.

<sup>8</sup>Bréchet J-P (1998) « Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université? ».Papier présenté au colloque de Toulon, « Total Quality Management for University », Septembre 1998.

Suite à cet exposé des états des lieux et des défis auxquels les universités sont confrontés au tournant de troisième millénaire, il est très légitime et opportun d'entreprendre une réflexion sur le développement d'un état d'esprit intrapreneurial au sein de cette organisation sociale complexe (bréchet 1996). Nous essayons en fait, de mener une réflexion à la question fondamentale suivante: Peut-on parler de l'*intrapreneuriat* au sein d'une «organisation *complexe*»<sup>9</sup> comme l'université?

Nous voyons que notre question vient interroger Deux grands domaines, notamment celui de l'*intrapreneuriat* et celui de la *complexité* dans les organisations et particulièrement dans les universités.

Dans un premier lieu nous relatons un référentiel théorique du phénomène de l'*intrapreneuriat*, et dans un second lieu nous élucidons le concept de la complexité dans les universités.

## 1. Référentiel théorique de l'*intrapreneuriat*

Il va sans dire que la publication de l'ouvrage de Gifford Pinchot: « *intrapreneuring: why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur* », a fait de l'*intrapreneuriat* un domaine de recherche porteur de développement, suscitant beaucoup l'intérêt des chercheurs. Dès lors, plusieurs d'entre eux ont essayé de modéliser les comportements intrapreneuriaux au sein des organisations réputées entrepreneuriales qui cherchent à encren leur position concurrentielle grâce à l'innovation (Russel 1999, Allali 2003). Dans le même ordre d'idées, Filon (1999) a considéré, même, l'*intrapreneuriat* comme condition fondamentale de succès, et que seules les entreprises intrapreneuriales qui pourront survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

Cet engouement pour l'*intrapreneuriat* durant les vingt dernières années a exhorté plusieurs chercheurs intéressés au phénomène de mener des études et réflexions en la matière. Cependant malgré, l'absence d'une définition qui a fait l'unanimité des chercheurs –dont le discours sur le sujet est qualifié selon carrier (1993) comme «polyphonique»-, la majorité des auteurs s'accordent que l'*intrapreneuriat* est assimilée à la manifestation de caractéristiques entrepreneuriales notamment de celles liées à l'innovation et à la prise d'initiatives et de risque, chez les salariés de l'entreprise.

Carrier (1997, p : 64) fait remarquer que le concept d'intrapreneur « demeure entouré de beaucoup d'ambiguïté (...) [et que] on finit par ne plus savoir à quoi on fait référence exactement lorsqu'on parle de l'*intrapreneuriat* ».

Toutefois, si la prise de conscience de l'utilité de l'*intrapreneuriat* au sein des organisations est une condition impérieuse au sens de Filon (1999), elle demeure la pierre angulaire pour dynamiser l'innovation et la créativité (Carrier 1991, 1993 et 1997, Fiol 1995, Ropo et Hunt 1995).

D'ores et déjà, les organisations privées et même publiques -en l'occurrence les universités- doivent prendre les mesures appropriés pour encourager l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales et par conséquent l'incitation à l'action d'intraprendre. En sus, ce ne sont pas tous les employés qui disposent des compétences requises ou du profil robot d'intrapreneur<sup>10</sup>.

En vue de proposer un référentiel théorique en *intrapreneuriat*, nous nous référons davantage aux travaux de Vivet C. <sup>11</sup> qui a mené une étude longitudinale des recherches faites sur l'*intrapreneuriat* dès son apparition 1985 jusqu'au 1999. Egalement, nous

---

<sup>9</sup> Op. Cit.

<sup>10</sup> Voir à cet égard, la typologie proposée par Allali (2003)

<sup>11</sup> Cf. Vivet C. (2000) «L'*intrapreneuriat* : entreprendre dans la grande entreprise ». Université de Lyon.

faisons référence à l'étude de Champagne et Carrier (2004) qui ont avancé un bilan des recherches menées sur le sujet de 1990 à 2003.

Dans un second lieu nous essayons d'élucider la transposabilité de la logique intrapreneuriale au sein de l'université en tant qu'organisation complexe entrepreneuriale jouissant de l'autonomie et des initiatives innovantes.

### **1.1. Evolution du concept de l'intrapreneuriat:**

Dans le souci d'esquisser un référentiel théorique en matière d'intrapreneuriat nous soulignons que sur le plan épistémologique, Camille Carrier (1993: p2) stipulait que «l'absence d'un nombre significatif de recherches empiriques menées de façon systématique sur le phénomène intrapreneurial (...) et que bien qu'abondante, la documentation sur l'intrapreneuriat nous permet difficilement d'en esquisser une vision claire et partagée.» Carrier (2000: p209).

#### **1.1. 1. Emergence du concept**

Il s'avère qu'en Suède que le terme d'intrapreneuriat ait été utilisé pour la première fois dans les années 75. En fait, trois consultants suédois, en 1979, ont créé «l'Ecole des intrapreneurs» qui proposait aux entreprises un programme de formation devant les aider à créer un climat propice à l'innovation et à des conditions permettant de mettre à profit les bonnes idées des employés (Carrier 1997)<sup>12</sup>. Les Etats-Unis se sont également intéressés par ce phénomène, qui l'ont considérablement développé. Ils ont montré que l'intrapreneuriat est une notion capitale pour le développement de l'entreprise et que la création d'un département «*Affaires Nouvelles*» est un élément crucial dans le processus de mise en place de l'intrapreneuriat (Roberts 1980)<sup>13</sup>. Le phénomène est surtout vu à ce moment-là en lien avec *l'innovation technologique*, c'est à dire à la production de nouveaux produits. On parle peu d'intrapreneurs mais plutôt de champions ou de «*technological entrepreneur*» (Maidique 1980)<sup>14</sup>. A l'époque les préoccupations majeures des chercheurs étaient de connaître les motivations, les capacités, les caractéristiques de ces individus qui jouent un rôle important dans le succès ou l'échec de projets d'innovation (Rothwell 1975)<sup>15</sup>.

Burgelman<sup>16</sup> remarqua que de nombreuses études de cas assez détaillées, ont été réalisées entre autres par des praticiens. Il évoqua en particulier les études d'Eric Von Hippel<sup>17</sup> et de Ralph Biggadike<sup>18</sup> qui ont conforté la notion stratégique de l'intrapreneuriat, tout en consolidant des idées sur les processus: identification des tâches essentielles, des rôles clés. Cependant elles n'abordent pas l'aspect du développement d'une opération comme étant un processus de prise de décision stratégique complexe au niveau de l'organisation. En sus, ces études montrent que les problèmes les plus difficiles à résoudre, les moments les plus critiques, se situent souvent dans la période intermédiaire entre «la mise en route» (découverte d'une idée) et l'acceptation du produit nouveau par l'utilisateur. Cependant les recherches théoriques se sont essentiellement concentrées sur ces deux points extrêmes et non sur l'intermédiaire.

---

<sup>12</sup>Carrier C. « *De la créativité à l'intrapreneuriat* ». Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 1997

<sup>13</sup>Roberts E.B., Frohman A. "Internal entrepreneurship : strategy for growth". *Business Quarterly*. 1972.

<sup>14</sup>Maidique M. «Entrepreneurs, champions, and technological innovation ». *Sloan Management Review*. Winter 1980, vol. 21, no. 2, p. 59-76.

<sup>15</sup>Rothwell R. Intracorporate entrepreneurs. *Management Decision*. 1975, vol. 13, no. 3, p. 142-154.

<sup>16</sup>Burgelman R.A., Sayles L.R. *Les intrapreneurs : stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise*. MacGraw-Hill, 1987. p. 103-111.

<sup>17</sup>Von Hippel E. *An exploratory study of corporate venturing : a new product innovation strategy used by some major corporations*. Présentation de thèse de doctorat, non publiée. Carnegie-Mellon University, 1973.

<sup>18</sup>Biggadike R. The risky business of diversification. *Harvard Business Review*. May-June 1979, vol. 57, n°3.

C'est en 1982, que Norman Macrae<sup>19</sup> a considérablement exigé la nécessité d'une révolution dans la mentalité des entreprises soucieuses d'innovation. Aux dires de Macrae, l'entreprise qui cherche la performance et la compétitivité doit obligatoirement se doter de tous les potentiels disponibles pour fusionner et canaliser les énergies entrepreneuriales de leurs employés.

### 1.1. 2. Le milieu des années 80 (1983 -1987)

La publication de l'ouvrage "Intrapreneuring" par Gifford Pinchot<sup>20</sup> en 1985, avance un apport considérable dans le domaine. Il poursuit la voie de Macrae et présente l'intrapreneuriat comme un système révolutionnaire pour le *développement de l'innovation* et que la pierre angulaire pour y parvenir, réside dans une optimisation de l'utilisation de ses "talents" entrepreneuriaux. Gifford Pinchot et sa femme Elysaabeth Pinchot, déploient le concept de "corporate entrepreneur", qu'ils abrègent en "intrapreneur". Leur modèle apporte des *outils de gestion* permettant à des entrepreneurs à l'intérieur de l'organisation de se lancer dans une ou plusieurs actions créatives en bénéficiant d'une autonomie, d'une marge de manœuvre et de moyens suffisants. L'idée originale de ce modèle réside dans la façon de gérer la continuité du développement de projets. Un peu comme les entrepreneurs qui créent un capital pour faire vivre leur entreprise, l'idée de G. Pinchot est de prévoir un système "d'intracapital", c'est à dire un capital financier au sein de l'entreprise, pour permettre à l'intrapreneur de se lancer dans de nouveaux projets.

Egalement, les chercheurs de Babson College, ont contribué à l'avancée des idées et de la pratique de l'intrapreneuriat (Livesay 1995)<sup>21</sup>. Ils étudient en particulier le *processus stratégique de l'activité intrapreneuriale* en vue de faciliter la mise en place de cette activité et la collaboration entre les individus intrapreneurs et l'organisation.

Durant cette période l'intrapreneuriat est étudié à nouveau grâce à de nombreuses analyses de terrain. En plus de l'étude du processus stratégique, il en découle de ces études de cas un souci de déterminer une typologie de l'intrapreneuriat. Autrement dit, les différentes formes que peut revêtir l'intrapreneuriat. Ce dernier n'est plus aperçu uniquement comme le développement et la mise sur le marché de produits innovants mais il peut également concerner une *nouvelle direction stratégique de l'entreprise*, incluant une façon différente de mener une affaire ou un mode différent de financement (Vesper 1984)<sup>22</sup>.

L'intrapreneuriat peut également représenter une initiative émanant d'un subordonné. Ceci poursuit l'idée de G. Pinchot qu'il faut tenir compte et même inciter ces idées nouvelles venues des employés.

Une autre forme possible émerge, et qui réside dans la création d'une structure "d'affaire" autonome. Cette structure, indépendante financièrement et sur le plan managérial, doit être viable à long terme et doit obtenir des informations transversales sur les technologies développées, sur les études de marché, etc (Hisrich & Peters 1984)<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup>Macrae N. Intrapreneurial now. *The Economist*. 17 April 1982.

<sup>20</sup>Pinchot G. Intrapreneuring : why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. New-York : Harper&Row, 1985. La version française du livre a été traduite par Corning Golding et publiée en 1986 sous le titre "intraprendre". Editions d'Organisation.

<sup>21</sup>Livesay H.C., ed(s). *Entrepreneurship and the growth of firms. Volume 2*. Aldershot : Elgar, 1995. 707 p. Elgar. Reference Collection. International Library of Critical Writings in Business History, no. 12.

<sup>22</sup>Vesper K.H. Three faces of corporate entrepreneurship : a pilot study. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley : Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1984.

<sup>23</sup>Hisrich R., Peters M.P. Internal venturing in large corporations : the new business venture unit. In: *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley : Center for Entrepreneurial Studies, Babson College, 1984.p. 321-346.

D'ores et déjà, le concept d'intrapreneuriat s'avère bien établi et il semble que les chercheurs en ont une conception plus large, à savoir que l'on considère que l'innovation peut prendre différentes formes et non plus seulement la conception d'un nouveau produit. L'innovation peut être envisagée comme l'adoption d'un changement par une entreprise (exemple: un nouveau mode de distribution, de commercialisation, une amélioration des procédés existants, etc) (Kanter 1983)<sup>24</sup>.

### **1.1.3. Le début des années 90 (1990-1997)**

Le phénomène d'intrapreneuriat semble aussi stratégique pour l'entreprise, voire pour certaines, une condition de survie. Le sujet se situe au cœur du management stratégique et les financements publics ou privés pour des activités d'intrapreneuriat se multiplient (Schendel 1990)<sup>25</sup>.

Les publications en la matière ne cessent de s'amasser, en l'occurrence un numéro spécial de la revue *Strategic Management Journal*, montrent que l'on continue à avoir une *vision large de l'innovation*: y est inclus *l'innovation interne*. Désormais, l'intrapreneuriat englobe la transformation de l'organisation grâce à un renouveau d'idées clés, grâce à un renouveau stratégique. Cela peut être par exemple la création d'une nouvelle organisation par de nouvelles répartitions des ressources ou des actions pour se recentrer sur la compétitivité ou encore pour rediriger le développement de produits, etc.

Toutefois, paradoxalement cette période est marquée par une nette diminution de la recherche dans ce domaine<sup>26</sup>. Est-ce le fait de l'apparition d'une remise en cause de la légitimité et de la reconnaissance du concept d'intrapreneuriat dans la contribution à la connaissance fondamentale et la pratique managériale? Les chercheurs semblent vouloir stopper la tendance à "partir dans tous les sens", semblent vouloir arrêter que chacun utilise son propre vocabulaire sans forcément resituer le contexte et clarifier le sens qu'il donne aux concepts employés. Pour cela il faut d'abord passer par des définitions appropriées et une perception claire de ce qu'est l'intrapreneuriat et de son rôle. Puis il faut définir les problématiques de recherche et utiliser des méthodes de recherche capables de répondre aux besoins de pratiques managériales (Guth & Ginsberg 1990)<sup>27</sup>. La nécessité de définitions, officielles et reconnues par tous, s'est concrétisée par l'introduction du terme *intrapreneurship* dans l'Encyclopédie française de gestion (Koenig 1989)<sup>28</sup>. Ensuite, en 1992 "The American Heritage Dictionary", en ajoutant le terme *intrapreneur* dans son dictionnaire, conduit l'intrapreneuriat au sommet des préoccupations et montre que le concept va durer. Il définit l'intrapreneur comme une personne qui, au sein d'une grande entreprise, prend la responsabilité directe de transformer une idée en un produit fini en passant par une prise de risque et de l'innovation.

En 1991 Camille Carrier, réputée pionnière, s'est intéressé pour la première fois sur l'intrapreneuriat en contexte de PME. Auparavant, certains chercheurs laissent penser que l'intrapreneuriat est uniquement l'affaire des grandes entreprises. Cependant Carrier a démontré que même les PME avaient besoins d'intrapreneurs.

### **1.1.4. La fin des années 90 (1998-1999)**

C'est à partir de 1995 que la recherche se mobilise à nouveau sur le thème de l'intrapreneuriat<sup>29</sup>. Cette préoccupation, qui apparaît d'ailleurs au niveau mondial, s'explique certainement par la nécessité, de plus en plus présente pour les entreprises,

<sup>24</sup>Kanter R. *The change masters*. Basic Books, 1983.

<sup>25</sup>Schendel D. Introduction to the special issue on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Summer 1990, vol. 11, p. 1-3

<sup>26</sup> Le nombre de publications entre 1990 et 1994 a considérablement diminué.

<sup>27</sup>Guth W., Ginsberg A. Guest editors introduction : corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*. Summer 1990, vol. 11, no. special, p. 5-15.

<sup>28</sup>Koenig G. *Intrapreneurship*. In: *Encyclopédie française de Gestion, tome 2*. 1989. p. 1599-1614.

<sup>29</sup>Quatre fois plus de documents chaque année sont publiés par rapport au début des années 90.

d'innover afin de répondre à la restructuration d'économies nationales liée au marché libre, à la mondialisation et donc à la concurrence accrue. L'intérêt pour l'intrapreneuriat est également dû à la modification du concept de l'entreprise et de la compétitivité, l'évolution dans la manière d'opérer et d'être compétitif dans une économie globale (Zahra et al. 1999)<sup>30</sup>.

Les recherches et les études menées semblent répondre aux demandes exprimées durant la période précédente, à savoir de mettre en commun et de clarifier les concepts.

Un numéro spécial dans «Entrepreneurship Theory and practice» a été publié dans l'idée d'examiner ce qui a déjà été accompli en intrapreneuriat, où en est la recherche actuellement dans ce domaine, ce qui devrait être étudié et ce qui devrait être fait différemment. A voir le nombre de textes proposé sur ce thème pour ce numéro spécial, on peut dire que l'enjeu doit être d'importance, au point même qu'il est envisagé de publier un second numéro qui sera la suite de celui-ci. On a la preuve de la nécessité de mettre en commun des recherches faites individuellement et qu'il devient crucial d'établir une perspective unifiée sur ce champ, car si les publications n'ont pas atteint une portée d'applicabilité managériale c'est bien à cause des problèmes de terminologie et de l'intégration de plusieurs champs (créativité, innovation, changement, etc) dans le domaine de l'intrapreneuriat (Brazeal & Herbert 1999)<sup>31</sup>.

Par ailleurs, les recherches menées récemment, continuent à analyser les processus de l'intrapreneuriat mais cette fois avec un objectif complémentaire. Jusqu'à présent on insistait sur l'importance de faire correspondre le processus intrapreneurial aux conditions de performance organisationnelle (Covin & Miles 1999)<sup>32</sup>. L'idée complémentaire récemment envisagée est d'utiliser ce processus intrapreneurial aussi pour créer de nouvelles ressources et non plus seulement pour utiliser les ressources existantes de manière nouvelle (Floyd et al. 1999)<sup>33</sup>. En particulier par exemple la connaissance (ressource clé d'une entreprise) générée dans le processus intrapreneurial devrait être prise en compte même si cela entraîne un changement radical de la nature de l'organisation et de sa stratégie.

#### **1.1.5. Le début de la troisième millénaire (de 2000 à notre jour)**

Hornsby *et al.* (2002) affirment que les années 90 du siècle dernier ont vu se développer un effort sans précédent de la part des chercheurs pour conduire davantage de recherches empiriques sur les activités intrapreneuriales. Ils soutiennent également que l'intrapreneuriat a été initié dans les organisations établies pour une multitude de raisons.

Hornsby *et al.* (2002) affirment que même lorsque le terme semble clair, il peut prendre des formes différentes. Ils ont cité Schollhammer qui a identifié les intrapreneuriats administratif, opportuniste, imitatif, acquisitif et incubatif comme des formes possibles que le phénomène peut prendre en organisation.

Cependant, malgré leurs divergences, les chercheurs en intrapreneuriat semblent s'accorder sur le fait que l'intrapreneur est un salarié qui fait montrer de qualités et de caractéristiques entrepreneuriales au sein d'une organisation. Ainsi par exemple, Beaucourt et Louart (2000) définissent l'intrapreneur comme étant tout simplement un salarié à conduite entrepreneuriale. Dans le même sens, Antoncic et Hisrich (2001)

---

<sup>30</sup>Zahra S.A., Nielsen A.P., Bogner W.C. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, vol. 23, no. 3, p. 169-189.

<sup>31</sup>Brazeal D.B., Herbert T.T. The genesis of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, vol. 23, no. 3, p. 29-45.

<sup>32</sup>Covin J.G., Miles M.P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, vol. 23, no. 3, p. 47-63.

<sup>33</sup>Floyd S.W., Woolridge B. Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship : the renewal of organizational capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, vol. 23, no. 3, p.123-143.

définissent l'intrapreneuriat comme étant «l'entrepreneuriat au sein d'une organisation existante.»

Allali (2003) a identifié une typologie qui nous semble assez importante des intrapreneurs au sein des organisations à savoir : intrapreneur encadré, intrapreneur réservé, intrapreneur confirmé et intrapreneur hardi.

En sus, nombreux auteurs considèrent que, le *corporate entrepreneurship* comme pas synonyme d'intrapreneuriat mais renverrait plutôt à un phénomène plus hétéroclite et multidimensionnel dont l'intrapreneuriat ne constitue que l'une des facettes. Cependant, Thornberry (2001) fait la distinction au sein de *corporate entrepreneurship* entre *corporate venturing* qui renvoie à la création d'une affaire à l'intérieur de l'autre, et l'intrapreneuriat qui consiste à inculquer aux employés la mentalité et les comportements des entrepreneurs externes.

D'autres notions sont également utilisées dans la littérature comme partiellement ou totalement synonymiques de l'intrapreneuriat et de l'intrapreneur. C'est le cas entre autres des notions de *quasi-entrepreneur*, d'*entrepreneur salarié*, de *salariat dynamique* (Beaucourt et Louart, 2000), de *Champion de projet* (Robinson, 2001).

## **2. Les recherches menées sur l'intrapreneuriat**

L'intrapreneuriat, au travers des études et recherches réalisées, est abordés sous différents angles

### **2.1. Etude des facteurs d'émergence de l'intrapreneuriat**

Presque tous les écrits sur le domaine commencent par une présentation de facteurs d'émergence de l'intrapreneuriat, qui correspondent souvent à des facteurs macroéconomiques: globalisation, concurrence internationale, et des facteurs micro-économiques: compétitivité, développement de l'entreprise. Ces facteurs ont fait considérablement évoluer les besoins des travailleurs, ainsi que les besoins des entreprises. Les individus dans l'entreprise constituent une ressource capitale. La gestion des ressources humaines a de ce fait changé pour donner une plus grande autonomie à chaque individu et une autonomie qui correspond de plus en plus à ses besoins. De nouvelles valeurs, pour l'individu, sont prises en compte dans l'entreprise: valeur de responsabilité, de créativité et de solidarité. Les entreprises tentent de répondre à ces besoins tout en faisant face à un contexte de concurrence féroce, qui exige un processus d'innovation constant et croissant. C'est pour cela qu'elles visent une exploitation accrue des potentiels innovateurs des individus.

### **2.2. Etude des concepts et théories liés à l'intrapreneuriat**

Les publications traitant de ces aspects sont d'autant plus nombreuses que l'intrapreneuriat, comme nous l'avons déjà constaté, fait l'objet d'appellations diverses et variées qui suivant le contexte n'ont pas systématiquement le même sens. De plus, le sujet se situe souvent à la frontière d'autres théories comme l'innovation, la créativité, le changement. C'est G. Pinchot<sup>34</sup> qui semble avoir le plus grand nombre d'adhésions au moins en partie pour sa définition. Il définit l'intrapreneuriat comme un mode organisationnel permettant à des employés, en l'occurrence à des entrepreneurs en interne, d'exprimer leur potentiel créateur, en leur donnant la liberté, la marge de manœuvre et les ressources nécessaires pour le faire et ainsi satisfaire à la fois leurs besoins personnels et ceux de l'entreprise.

En outre, plusieurs auteurs analysent la différence entre l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat (Luchsinger & Bagby 1987)<sup>35</sup>. Pour ce qui concerne l'étude de l'intrapreneuriat par rapport à d'autres théories proches, telles que la théorie de

---

<sup>34</sup> Op. Cit.

<sup>35</sup> Luchsinger V., Bagby D. Entrepreneurship and intrapreneurship : behaviors, comparisons and constrats. *SAM Advances Management Journal*. Eté 1987, vol. 52, no. 3, p. 10-13.

l'innovation, de la créativité, D. Lavoie<sup>36</sup> fait une comparaison de chaque terme. Burgelman et Sayles<sup>37</sup> étudient la théorie de l'innovation et de l'invention par rapport à l'intrapreneuriat. C. Carrier<sup>38</sup> et Amabile<sup>39</sup> étudient plus particulièrement la théorie de la créativité.

### **2.3. Etude du profil de l'intrapreneur et de ses "caractéristiques"**

Le profil de l'intrapreneur est souvent étudié soit en comparaison à un entrepreneur – les questions qui se posent dans ce cas sont : ont-ils les mêmes caractéristiques et font-ils preuve des mêmes compétences ? – soit en terme de comportement et de caractéristiques socio-psychologique (Jennings et al 1994)<sup>40</sup>. Certains écrits ont par contre pour objectif de donner des conseils pour devenir un bon intrapreneur.

### **2.4. Etude du management organisationnel ou management stratégique et du management des ressources humaines lors d'activités intrapreneuriales**

L'intrapreneuriat est à la fois une méthode pour faire évoluer la compétitivité de l'entreprise mais aussi pour revaloriser les ressources humaines et faciliter les conditions d'exercice de l'intrapreneuriat. Quelques actions de management des ressources humaines intrapreneuriales ont marqué le management actuel comme 3M qui a donné à tous ses employés la possibilité de développer une activité personnelle au moins 15% de leur temps de travail. Cela a permis à 3M de faire émerger le produit post-it.

Pour mener à bien ce management intrapreneurial, certaines entreprises développent aussi des «équipes intrapreneuriales compétitives» qui peuvent parfois fonctionner comme une petite entreprise autonome.

L'étude du management organisationnel apparaît être le point le plus abordé dans la littérature, entre autres par (Kuratko et al 1990)<sup>41</sup>, (Barringer & Bluedorn 1999)<sup>42</sup>.

### **2.4. Etude du processus intrapreneuriale**

Ce processus peut être abordé en comparaison avec le processus d'innovation ou la stratégie du changement (Block & McMillan 1995)<sup>43</sup>, (McGinnis & Verney 1987)<sup>44</sup> ou bien il peut être présenté comme les facteurs de succès ou d'échec du développement de l'intrapreneuriat. Parfois, pour être plus pratique et avoir une portée de conseil direct pour l'entreprise, des auteurs listent les choses à faire ou ne pas faire pour mettre en place un processus intrapreneuriale (Sausser 1987)<sup>45</sup>, (Scholl 1998)<sup>46</sup>.

### **2.5. Etude des conséquences de la mise en place de l'intrapreneuriat pour les entreprises**

---

<sup>36</sup>Lavoie D. Créativité, innovation, invention, entrepreneurship, intrapreneurship. Où est la différence? *Revue Internationale de Gestion*. Septembre 1988, vol. 13, no. 3.

<sup>37</sup> Op. Cit,

<sup>38</sup> Op. Cit,

<sup>39</sup> Amabile T.M. How to kill creativity. *Harvard Business Review*. September-October 1998.

<sup>40</sup> Jennings R., Cox C., Cooper C.L. Business elites : the psychology of entrepreneurs and intrapreneurs. Routledge & Kegan, 1994.

<sup>41</sup> Kuratko D., Montagno R., Hornsby J. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial. *Strategic Management Journal*. Summer 1990, vol. 11, no. special, p. 49-58.

<sup>42</sup> Barringer B.R., Bluedorn A.C. The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*. May 1999, vol. 20, no. 5, p. 421-444.

<sup>43</sup> Block Z., McMillan I.C. *Corporate venturing : creating new businesses within the firm*. Boston : Harvard Business School Press, 1995.

<sup>44</sup> McGinnis M., Verney T. Innovation management and intrapreneurship. *SAM Advanced Management Journal*. Summer 1987, p. 19-23.

<sup>45</sup> Sausser W. Intrapreneurial success : lessons from entrepreneurial failures. *SAM Advanced Management Journal*. Summer 1987, vol. 52, no. 3, p. 32-35.

<sup>46</sup> Sholl J. Ten principles of intrapreneuring. *Executive Excellence*. January 1998, vol. 15, no. 1

On se préoccupe des conséquences de l'intrapreneuriat depuis les débuts mais cela était surtout en terme de performance liée au développement économique de l'entreprise et de son avantage compétitif (Covin & Miles)<sup>47</sup>.

De manière plus récente cette analyse de la performance s'est multipliée sous d'autres aspects entre autres la création de connaissance (Floyd 1999)<sup>48</sup>.

Nous signalons que Champagne et Carrier (2004) ont également classé les recherches menées sur l'intrapreneuriat selon leurs objets en deux courants à savoir ;

1. Un premier courant s'intéressant à l'intrapreneur ; notamment à ses attributs et caractéristiques psychologiques (Winslow 1990, Carrier 1997, Gartner, Bird et Starr 1992, Hornby, Kuratko et Zahra 2002), ainsi qu'à ses fonction et rôles (Filon 1999, Zahra, Nielsen et Bogner 1999, Krueger 2000, Colarelli O'connor et Rice 2001)
2. Un deuxième courant se focalisant sur l'intrapreneuriat comme processus organisationnel. Des recherches ont été menées sur les structures et pratiques organisationnelles associées à l'intrapreneuriat (Carrier 1994, David 1994, Russell 1999, Beaucourt et Louart 2000, Zahra, Neuman et Huse 2000). Certains auteurs ont mis en exergue la culture organisationnelle et les modes managériaux favorisant à l'intrapreneuriat et ce conformément au tableau suivant :

---

<sup>47</sup>Covin J.G., Miles M.P. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice*. Spring 1999, vol. 23, no. 3, p. 47-63. 8 Op cit

<sup>48</sup> Op. cit.

| Perspectives de recherche   | Auteurs  |
|---|--|
| <b>Premier courant : recherches mettant l'accent sur l'intrapreneur</b>                                     |  |
| Attributs et caractéristiques psychologiques de l'intrapreneur  | Winslow (1990); Brazeal et Werver (1990) ; Gartner, Bird et Starr (1992); Carrier (1997); Matthews, Ford et Human (2001); Hornsby, Kuratko et Zahra (2002)   |
| Fonctions et rôles de l'intrapreneur  | Cox et Jennings (1995); Fiol (1995); Fillion (1999); Zahra, Nielsen et Bogner (1999); Hostager, Neil, Decker et Lorentz (1998); Krueger (2000); Greene, Brush et Hart (1999); Colarelli O'Connor et Rice (2001)                                |
| <b>Deuxième courant : recherches mettant l'accent sur l'intrapreneuriat comme processus organisationnel</b> |  |
| Structures et pratiques organisationnelles  | David (1994); Carrier (1994); Jelinek et Litterer (1995); Russell (1999); Beaucourt et Louart (2000); Schindehutte, Morris et Kuratko (2000); Zahra, Neuman et Huse (2000);  |
| Culture organisationnelle   | Kuratko, Montagno et Hornsby. (1990); Kuratko, Hornsby, Naffziger, Montagno (1993); Morris, Davis et Allen (1994); Jansen et van Wees (1994); Bechtold (1997); Abraham (1997); Echols et Neck (1998); Birkinshaw (2003)                        |
| Stratégie   | Guth et Ginsberg (1990); Russell et Russell (1992); Covin et Slevin (1991); Zahra (1991); Lengnick-Hall (1992); Zahra et Pearce (1994); Zahra et Covin (1995); Barrett et Weinstein (1999); Antoncic et Hisrich (2000, 2001); Messeghem (2003) |
| Processus d'innovation  | Fiol (1995); Ropo et Hunt (1995); Carrier (1997)   |
| Changement organisationnel  | Sundbo (1999); Wunderer (2001); Nielsen (2000)   |
| Processus de création et de gestion de connaissances  | Zahra, Nielsen et Bogner (1999); Floyd et Woolridge (1999); Dess, Ireland, Zahra, Floyd, Jannet et Lane (2003); Kazanjian, R.K., Drazin, R., Glynn, M.A.(2002)   |
| Processus interactif ou interactionniste  | Carrier (1996); Hornsby, Naffziger, Kuratko et Montagno. (1993)  |

**Tableau 1 : Typologie des objets de recherche sur l'intrapreneuriat (Champagne et Carrier 2004)**

### **3. Le paradigme de la complexité**

#### **3.1. La complexité**

Ce terme, largement repris dans la littérature mais sa transposition dans les universités n'a pas suscité l'intérêt des chercheurs, ça n'empêche que certaines réflexions nous apparaissent, en guise de référence, à l'instar de celle menée par Jean-Pierre Bréchet qui a jalonné la transposabilité de ce concept à l'université<sup>49</sup>. Le terme de complexité rend compte de la diversité, de la profondeur des changements en cours et probablement de l'impression de réactivité, d'adaptation continue que nous avons par rapport à eux. Si tout est complexe, comment le gérer? Comment prendre l'initiative pour se réguler? Comment intraprendre pour être réactif?

Nous constatons que le terme est utilisé dans beaucoup de publications sans que les implications relevant de sa définition soient interrogées. Il nous a alors paru intéressant de commencer ce questionnement. Le terme complexité a besoin d'une définition plus

<sup>49</sup>Bréchet J-P (1998) « Quel diagnostic pour une grande organisation complexe comme l'Université ? » Papier présenté au colloque de Toulon, « Total Quality Management for University », Septembre 1998. Cf. URL suivante: <http://www.iae.univ-nantes.fr/recherche/jeurecherch2.html>

précise pour que nous puissions en interroger les implications. En effet, «la complexité se manifeste à nous sous les traits de l'incertain, du multiple, de l'enchevêtré, de l'instable » (Genelot1998, p.5). La racine latine du mot est "plexus", entrelacement qui engendre complexus, enchevêtrement, connexion (Lemoigne1990, p.24).au premier abord, « la complexité est un tissu de constituants hétérogènes inséparablement associés » (Morin1990, p.21).

« La complexité, c'est, à première vue, un phénomène quantitatif, l'extrême quantité d'interactions et d'interférences entre un très grand nombre d'unités. Mais elle comprend aussi des incertitudes, des indéterminations, de l'aléatoire. La complexité a toujours à faire avec le hasard. Mais il s'agit d'incertitude au sein de systèmes richement organisés » (Morin 1990, p. 48-49). Ainsi donc, la complexité vient-elle bien interroger des « système richement organisés », des organisations. Mais si en effet, le principe de la complexité a été reconnue par la cybernétique et par toutes les méthodes qui en ont découlé (approches système), on peut dire néanmoins que «la cybernétique a reconnu le principe de la complexité en la laissant au dehors: le principe de la boîte noire étudie les entrées et les sorties (input et output) afin de connaître le fonctionnement d'un système par ses résultats. Mais il n'entre pas dans les « mystères de la boîte noire. Or, le problème théorique de la complexité est bien d'entrer dans la boîte noire » (*op. cit.*). Entrer dans la «boîte noire»université, ne serait ce pas là le début du processus de modélisation que nous appelons de nos vœux pour mieux concevoir et élucider l'action intrapreneuriale dans ces organisations ?

La reconnaissance du principe de complexité est importante puisqu'elle correspond à un changement de paradigme dans notre relation avec la réalité. En effet, «la complexité surgit de la relation ordre /désordre/organisation, quand on constate empiriquement que des phénomènes désordonnés sont nécessaires dans certaines conditions, dans certains cas, à la production de phénomènes organisés, lesquels contribuent à l'accroissement de l'ordre ». Et finalement, « ce qui est complexe relève d'une part du monde empirique, de l'incertitude, de l'incapacité d'être certain de tout, de formuler une loi, de concevoir un ordre absolu. Il relève d'autre part de l'incapacité d'éviter des contradictions. La complexité est différente de la complétude. La vision complexe conduit à une conscience de la multidimensionnalité des phénomènes, mais dans un autre sens, nous fait comprendre que nous ne pourrons jamais avoir un savoir total » (*op. cit.*). Dès lors, si nous interrogeons la complexité à l'université, nous percevons que nous ne pourrons jamais avoir un « savoir total ». Mais alors, comment conduire plus loin notre raisonnement, quelle approche nous permettra-t-elle de parvenir à la modélisation de l'action intrapreneuriale dans le cadre de la complexité?

Jean-louis Le Moigne propose une première réponse, en caractérisant le concept de système qui, entendu « comme un enchevêtrement intelligible et finalisé d'actions interdépendantes a très vite été adopté pour décrire la complexité » (Lemoigne 1990, p.24). C'est donc l'approche systémique, développée tout d'abord par simple extension de la théorie des systèmes puis intégrant les concepts d'autonomie et d'auto-organisation qui nous serviront de base pour étudier les universités en tant qu'organisation complexe.

En fait, Russell (1999) a développé un modèle systémique de l'intrapreneuriat à l'aide des cartes cognitives et établit des relations de cause à effet entre les variables organisationnelles principales. Conséquemment, la complexité fait appel à la systémique pour mieux élucider et scruter le phénomène étudié.

### **3.2. L'université univers complexe**

Jean Pierre Bréchet pose la question «L'Université peut-elle être qualifiée de complexe ? A l'instar de toute organisation humaine (une entreprise, une université, une UFR...) » et reprend que; « l'acquiescement est de notre point de vue recevable. Ce jugement peut être très brièvement étayé si l'on fonde la reconnaissance de cette complexité sur celle de la diversité de l'Université, de ses composantes et de leurs logiques de développement et d'action, sur la diversité interne de ces composantes elles-mêmes, sur la reconnaissance des jeux d'acteurs multiples qui se nouent à l'intérieur et à l'extérieur des composantes et de l'université elle-même, sur l'incertitude radicale que rencontrent les décideurs universitaires au sens large des termes. L'Université est même sans doute un univers particulièrement complexe» (Bréchet 1997). Une autre question dès lors s'impose: comment l'approche systémique peut-elle être utilisée à l'université pour étudier le phénomène de l'intrapreneuriat?

### **3.3. L'université: une organisation intelligente**

Le concept d'organisation intelligente décrit par Peter Senge, cette organisation capable d'apprendre sur elle-même, peut servir de base à notre travail ainsi que d'autres travaux. Ainsi, Carolyn M. Gray (GRAY1995), dans son article « systems thinking in service delivery » nous décrit les cinq disciplines préconisées par Peter Senge pour construire une organisation intelligente :

- a. la première est la pensée systémique, celle qui sert de liaison, de ciment aux autres;
- b. en deuxième lieu l'importance de la maîtrise personnelle des acteurs de l'organisation est soulignée: les organisations n'apprennent que si leurs membres apprennent. Sans cet apprentissage, l'organisation ne progresse pas. Acquérir une maîtrise personnelle, c'est avoir l'aptitude à susciter et maintenir des tensions créatrices tout au long de sa vie. une tension créatrice résulte de la juxtaposition entre une vision (ce que nous recherchons) et une analyse lucide de la réalité (ou nous en sommes par rapport à ce que nous désirons). La maîtrise ne correspond pas à une domination sur les êtres ou les choses, mais à un certain niveau de savoir-faire (comme un artisan). Le dirigeant doit travailler pour créer un état d'esprit favorable à l'application des principes de la maîtrise personnelle dans le travail de tous les jours: offrir aux acteurs une organisation dans laquelle leur vision pourrait être exprimée librement, ou l'on accepte une remise en cause du statu-quo. Le rôle du dirigeant est d'être un modèle, d'atteindre lui-même un haut niveau de développement personnel. Dans ce cadre, la maîtrise personnelle est une formation qui s'acquiert "sur le tas", qui ne cesse jamais ;
- c. clarifier et remettre en cause les modèles mentaux: identifier, tester, améliorer les images du monde que nous portons en nous. Les modèles mentaux conditionnent notre manière de voir, façonnent nos perceptions;
- d. construire une vision partagée. En l'absence d'une puissante motivation vers un but, des pesanteurs prennent le dessus. la vision crée un objectif qui transcende tous les autres et engendre une nouvelle manière d'agir et de penser. Cela implique d'encourager les visions personnelles, et de construire un terrain favorable pour qu'elles deviennent des visions partagées. Une vision partagée ne vient pas de la direction. Ainsi, elle ne peut pas provenir d'une planification stratégique. C'est du choc des idées que proviendra la création stratégique ;
- e. apprendre en équipe: Ce processus engendre l'unité d'action et développe d'un groupe à créer les résultats désirés par chaque membre. La discipline de l'apprentissage collectif passe par le dialogue et la discussion.

## 1. L'université: Une organisation intrapreneuriale ?

Depuis quelques années les universités, investissent tout particulièrement dans l'enseignement et la recherche sur l'entrepreneuriat. De nombreux programmes en formation initiale et continue ont été lancés. De nombreux projets de création d'entreprise, encadrés par des enseignants-chercheurs, ont vu le jour. Cependant, l'université n'a pas suscité beaucoup l'intérêt des chercheurs en matière d'entrepreneuriat pour élucider le comportement des acteurs au sein de cette « organisation sociale complexe » (Bréchet 1998). Quel paradoxe !!! L'université milieu sublime de production de savoir et de chercheurs alors que ces derniers ne s'intéressent guère à scruter le fonctionnement de leur milieu natif.

Nous soulignons qu'une minorité de chercheurs qui ne cessent de considérer les universités comme des organisations entrepreneuriales voire même intrapreneuriales, en l'occurrence Robert Paturel<sup>50</sup> et Camille Carrier<sup>51</sup>. Ainsi, rares sont les travaux qui ont porté sur l'intrapreneuriat dans les organisations à but non lucratif (Allali 2003).

Champagne et Carrier (2004) stipulait qu'un « nouvel intérêt semble également émerger depuis les deux dernières années : l'intrapreneuriat en contexte académique ». Ils ont posé la question : Nos universités ont-elles besoins d'intrapreneurs, que ce soit pour créer des instituts, ou chaires de recherche, développer de nouveaux programmes et des approches pédagogiques innovatrices. Champagne et Carrier (2004) ont proposé une piste de recherche dont l'objectif était d'inciter l'action des « acdépreneurs ».

Dans le même ordre d'idées, Robert Paturel (2006) stipulait que « un fonctionnaire de l'éducation nationale créant un institut de formation inexistant jusqu'ici dans la région où se trouve son université ou fondant un laboratoire de recherche utile pour le tissu économique local, se trouve sans ambiguïté dans une situation entrepreneuriale ».

En sus, le concept projet est fortement existant au sein des universités françaises qui opèrent depuis 1982, selon une politique contractuelle<sup>52</sup> et ce, conformément à la loi Savary. Cependant cette notion n'est qu'à l'état embryonnaire dans le contexte tunisien.

Dans le même ordre d'idées, à l'université, l'intrapreneuriat est présent dans toutes les disciplines académiques et s'exprime sous de multiples formes. Tout projet, qu'il soit individuel ou collectif, s'insérant dans une des formes d'intrapreneuriat présentée ci-dessous:

- Projet culturel, artistique ou événementiel : ce type d'intrapreneuriat peut s'illustrer par l'organisation d'un spectacle artistique, d'un projet d'édition ou de littérature. Il peut également se concrétiser par la réalisation d'un événement: colloque, série de conférences, salon, exposition, concours, création d'un festival étudiant ou de journées thématiques.
- Projet technologique ou scientifique : Ce type d'intrapreneuriat regroupe les projets mettant à l'avant-scène la technologie et les sciences. Que nous souhaitions breveter et exploiter de nouvelles avenues au niveau cellulaire, quantique ou chimique, le profil intrapreneurial -que nous essayons de l'élaborer- nous offre la

---

<sup>50</sup>Cf. Paturel R. (2006) « Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat ». 4<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.

<sup>51</sup>Voir Champagne D., Carrier C. (2004): « Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche ». 7<sup>ème</sup> CIPFME-27,28 et 29 Octobre, Montpellier.

<sup>52</sup>L'université conclue un contrat-programme quadriennal avec le ministère de l'éducation. A cet égard, les universités ont une obligation de résultat alors que le ministère de tutelle a une obligation de moyens et ce, en vue de réaliser les objectifs organisationnels prévus dans le « Projet de l'université » ainsi que les projets des établissements qui y sont rattachés.

possibilité d'obtenir un soutien personnalisé dans nos démarches; autant les projets en laboratoire, que ceux sur le terrain, peuvent être éligibles.

- Projet d'économie sociale (coopératif ou organisme à but non lucratif) : Le but premier des projets d'économie sociale est l'amélioration des conditions de travail et des conditions de vie des membres de l'organisation. Ces projets favorisent la mise en commun de divers types de ressources afin d'offrir des services ou des produits à une clientèle déterminée. Une coopérative d'artistes partageant les mêmes ateliers de création et les frais de promotion de leurs activités en est un exemple, la même chose pour le cas d'une université qui opte pour la valorisation de la recherche scientifique appliquée via un véritable partenariat avec les entreprises privées.
- Projet communautaire : Ce type d'intrapreneuriat regroupe les projets où les valeurs humaines ont une importance prépondérante sur les valeurs économiques. Ces projets visent le soutien ou la prise en charge d'une communauté ou d'un groupe d'individus (étudiants, diplômés, enseignants...). L'offre de conseils (légaux, management, fiscalité, études de marché...) par un bureau de consulting ou de services de santé à une clientèle défavorisée est un des exemples de projets communautaires
- Projet de travail autonome: L'intrapreneuriat touche également les étudiantes et étudiants qui offriront leurs services à des organisations en tant que travailleurs autonomes ou professionnels d'un domaine du savoir. Ces domaines sont caractérisés par une forte concurrence et nécessitent par le fait même une préparation rigoureuse de la part de celles et ceux qui y oeuvrent. Qu'il soit question d'un projet de préparation d'une carrière de travailleur autonome ou de soutien au développement d'un important projet.
- Projet d'agent de changement dans une organisation : Dans le cadre du profil intrapreneurial, il est également possible de réaliser un projet à l'intérieur d'une organisation existante, dans notre cas d'espèce, nous traitons le cas de l'université. Dès lors, nous parlons de **l'acadépreuriat** et les projets qui en découlent peuvent prendre la forme du développement et de la gestion d'un projet comme l'offre de nouveaux services (par exemple création d'une unité de suivie du rendement externe<sup>53</sup> de l'université), le développement d'un nouveau produit (un nouveau diplôme), l'intégration d'un nouveau système d'information ou la gestion d'une équipe de travail pour un projet précis (le cas d'une unité de formation et de recherche UFR). Les domaines de la santé, de l'éducation et de la fonction publique se prêtent particulièrement bien à ce type de projet.
- Projet lié à l'engagement dans un regroupement étudiant : Quelle que soit la nature du projet, le prometteur est le maître de sa portée. Que cette portée soit régionale, provinciale, nationale ou même internationale, le projet peut être reconnu et soutenu grâce aux conseillers et enseignants de l'université.

## Conclusion

Notre travail ne prétend pas esquisser un modèle de l'intrapreneuriat dans les universités, mais plutôt il s'agit d'une réflexion menée suite à plusieurs d'autres entamées durant ces dernières années.

Nombreuses sont les questions qui demeurent sans réponses et qui serviront d'éléments explicatifs de ce phénomène:

---

<sup>53</sup>Cf. les travaux de Thelot C. (1993). Le rendement externe de l'université mesure le taux d'insertion des diplômés de l'université dans le marché de l'emploi. Le rendement externe peut être un critère de classement des universités et un référentiel de son «pouvoir d'attractivité».

1. Quelles sont les caractéristiques du management intrapreneurial au sein des universités?
2. Peut-on bâtir un modèle d'acadépreneuriat transposable et actionnable dans toutes les universités ?
3. Est-ce que la systémique peut nous servir de base pour s'en sortir de la complexité ?
4. Dans quelle mesure les acadépreneurs au sein des universités pourront résister aux contraintes qui leur sont imposées par la bureaucratie du secteur public?

## **Bibliographie**

**Allali, B.** (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*, Thèse de doctorat en administration, Université de Montréal, école des HEC Montréal.

**Antoncic, B. & Hisrich, R.D.** (2001). «Intrapreneurship: Construct refinement and crosscultural validation», *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 495 .

**Baden-Fuller, C.** (1995). «Strategic innovation, corporate entrepreneurship and matching outside- in to inside-out approaches to strategy research», *British Journal of Management*, Vol. 6, S3-S16 (Special issue).

**Beaucourt, C. & Louart, P.** (2000). «Des entrepreneurs dans les franges du salariat», in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, pp. 211-228.

**Birkinshaw, J.** (2003). « Le paradoxe de l'entrepreneuriat ». *L'expansion Management Review*. 109. pp 19-29.

**Birkinshaw, J.** (1997). «Entrepreneuring in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 207-229.

**Bordeaux, D.B.** (1987). «Entrepreneurship», *Manage*, Vol. 39, No. 1, pp. 2-4.

**Burton, G.D. ; Merikas, A.G. ; Prasad, D. & Vozikis, G.S.** (1996). «Measuring corporate entrepreneurial performance: Value creation as an alternative approach», *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 13, No. 3, pp. 68-85.

**Carbone, T.C.** (1986). «The making of a Maverick», *Management World*, Vol. 15, No. 5, p. 32-3

**Carrier, C.** (1991). «I ntrapreneurship et PME», *Revue Internationale de Gestion*, Vol.16, No. 4, pp. 20-27.

**Carrier, C.** (1992). *L'intrapreneuriat dans la PME : une étude exploratoire du phénomène à partir des représentations des acteurs concernés*. Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Montpellier.

- Carrier, C.** (1993). *La littérature sur l'intrapreneurship: un discours polyphonique*, Cahiers de recherche 93-09 de l'Université du Québec à Trois-Rivières, GREPME.
- Carrier, C.** (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*, Sainte-Foy, Collection PME et entrepreneuriat, Presses de l'Université du Québec.
- Carrier, C.** (2000). «L'Intrapreneuriat – A la recherche de complices innovants et entreprenants», in Verstraete, T. (dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Caen : Éditions EMS, pp. 199- 210.
- Champagne D et Carrier C.** (2004) : « Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche ». 7<sup>ème</sup> CIFEPME. Montpellier.
- Chung, L.H. & Gibbons, P.T.** (1997). «Corporate entrepreneurship: The role of ideology and social capital», *Group & Organization Management*, Vol. 22, No. 1, pp. 10-30.
- D'Amboise, G.** (1989). «Pour des entrepreneurs entreprenants», in *Les Actes du Colloque de la Fondation de l'entrepreneurship*, Montréal.
- Filion, L.J.** (1989). «L'intrapreneur : un visionnant», *Revue Internationale des Petites et Moyennes Organisations*, Vol. 5, No. 1, pp.22-33.
- Filion, L.J.** (1999). *D'employés à intrapreneurs*. Cahier de recherche n° 99-03 de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter de l'école des HEC Montréal.
- Filion, L.J.** (2002). "From Employees to Intrapreneurs", in Liang, T. W. (Ed.) *The Dynamics of Entrepreneurship*. Singapore: Prentice Hall, pp. 158-178.
- Finch, P.** (1985). «Intrapreneurism: New hope for new business», *Business Marketing*, Vol. 70, No. 7, pp. 32-40.
- Gasse, Y. et D'Amours, A.,** (2000) «Profession: Entrepreneur ». Les Éditions Transcontinentales.
- Gasse, Y.,** (2000) «Les chercheurs-entrepreneurs canadiens : profil et entreprises », Document de travail, Centre d'Entrepreneuriat et de PME, Université Laval, 15 pages.
- Gasse, Y. et Malouin, J.L.,** (1992) «L'innovation technologique dans les PME manufacturières, L'Institut de Recherches Politiques, Québec.
- Guth, W.D. & Ginsberg, A.** (1990). «Corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 11 (Special issue), pp. 5-15.
- Haskins, G. & Williams, R.** (1987). «Intrapreneurship in action», *The Economist Intelligence Unit (EIU) – Special Report No. 1099*, pp. 40-46.
- Hornsby, J.S.; Kuratko, D.F. & Zahra, S.A.** (2002). «Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale», *Journal of Business Venturing*, Vol. 17, pp. 253-273.
- Kanter, R.M.** (1983). *The change masters*, Simon & Schuster, New York, NY.

- Lebaube, A.** (1999). «La parasubordination : un nouveau concept», *Le Monde* (9 février).
- Lee, C. & Zemke, R.** (1985). «Intrapreneuring: New-age fieldoms for big business», *Training*, Vol. 22, No. 2, pp. 27-41.
- Lessem, R.** (1987). *Intrapreneurship: How to be an enterprising individual in a successful business*. Aldershot, U.K. : Wilswood House.
- Lombardi, D.N.** (1990). «Intrapreneurial Constituency Management : A Success Profile», *Hospital Materiel Management Quarterly*, Vol. 11, No. 4, pp. 26.
- McGrath, R.G.; Venkataraman, S. & MacMillan, I.C.** (1994). «The advantage chain: antecedents to rents from internal corporate ventures», *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 351-369.
- Morris, M.H; Davis, D.L. & Allen, J.W.** (1994). «Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism», *Journal of International Business Studies*, Vol. 25, No. 1, pp. 65.
- Patural R.** (2006) «Pistes de réflexion en vue de l'élaboration d'une grille de positionnement des pratiques de l'entrepreneuriat». 4<sup>ème</sup> congrès de l'académie de l'entrepreneuriat.
- Pinchot, G.** (1986). *Intraprendre*, Paris : Éditions d'Organisation.
- Prasad, L.** (1993). «The etiology of organizational politics: Implications for the intrapreneur», *S.A.M. Advanced Management Journal*, Vol. 58, No. 3, pp. 35.
- Pryor, A.K. & Shays, E.M.** (1993). «Growing the business with intrapreneurs», *Business Quarterly*, Vol. 57, No. 3, pp. 42.
- Reeves, R.** (1988). «L'intrapreneurship et l'entreprise de haute technologie : une nouvelle perspective», *Revue Internationale de Gestion*, (Septembre), pp. 73-76.
- Robinson, M.** (2001). «The ten commandments of intrapreneurs», *New Zealand Management*, Vol. 48, No. 11, pp.95-98.
- Ross, J.E. & Unwalla, D.** (1986). «Who is an Intrapreneur», *Personnel*, (December), pp.45- 49.
- Stopford, J.M. & Baden-Fuller, C.W.F.** (1994). «Creating corporate entrepreneurship», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 521-536.
- Sundbo, J.** (1992). «The tied entrepreneur», *Creativity and Innovation Management*, Vol.No. 3, pp. 109-120.
- Taylor, B.** (2001). «From corporate governance to corporate entrepreneurship», *Journal of Change Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 128-147.
- Thornberry, N.** (2001). «Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron?», *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 526-533.

**Torrès, O.** (2000). «L'entrepreneuriat face à la globalisation», in Verstraete, T. (Dir.), *Histoire d'entreprendre – Les réalités de l'entrepreneuriat*, Paris : Éditions Management et Société (EMS), Collection Gestion en Liberté, pp. 67-88.

**Toulouse, J.-M.** (1988). *Entrepreneurship et gestion : opposition ou complémentarité*, Cahier de recherche de la Chaire d'entrepreneurship Maclean Hunter, École des HEC Montréal.

**Zahra, S.A.** (1991). «Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship, an exploratory study», *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, pp. 256-289.

**Zahra, S.A.,Neubaum DO, Huse M.** (1991). “Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the effects of ownership and governance systems”. *Journal of Management* 26 pp: 947-997.