Processus intrapreneurial : entre temps alloué et temps autosaisi.

Lucie Puech

▶ **To cite this version:**

Lucie Puech. Processus intrapreneurial : entre temps alloué et temps autosaisi.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2014. Français. NNT : 2014CNAM0960 . tel-01140902

HAL Id: tel-01140902
https://theses.hal.science/tel-01140902

Submitted on 9 Apr 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

LIRSA

THÈSE présentée par :

Lucie PUECH

soutenue le : **5 décembre 2014**

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Sciences de Gestion

Processus intrapreneurial : entre temps alloué et temps autosaisi

THÈSE dirigée par :

DURAND Thomas	Professeur, CNAM

RAPPORTEURS :

DUMEZ Hervé	Directeur de recherche CNRS, Ecole Polytechnique
LECOCQ Xavier	Professeur, Université Lille 1

JURY :

DE MONTMORILLON, Bernard	Professeur, Université Paris Dauphine
BASSO Olivier	Professeur, CNAM
KACZMAREK Dominique	Directeur Centre de recherche Crigen, GDF SUEZ

« Il y a trois temps : le présent du passé, le présent du présent, le présent du futur. En effet, il y a bien dans l'âme ces trois modalités du temps, et je ne les trouve pas ailleurs. Le présent du passé, c'est la mémoire ; le présent du présent, c'est la vision directe ; le présent du futur, c'est l'attente. S'il m'est permis d'user de ces définitions, alors, oui, je le vois, le déclare, il y a trois temps, et ces trois temps *sont*. » *(Saint-Augustin, Les Confessions, Livre XI, Chapitre XX)*

Remerciements

Cette thèse est le fruit de quatre années de travail. A la satisfaction profonde d'être parvenue à la conduire jusqu'à son terme, s'ajoute la joie de l'avoir réalisée en me sentant accompagnée. Je tiens donc naturellement à remercier ceux qui y ont pris part, de près ou de loin.

Mes premiers remerciements vont au professeur Thomas DURAND pour avoir accepté de diriger ma thèse. Ses conseils et sa confiance sans faille ont été de véritables soutiens. Toujours éclairants, souvent empreints d'un souci de conformité d'avec les réalités pratiques que j'appréciai vivement, ses commentaires ont aussi parfois été décisifs dans ma capacité à garder le cap, à persévérer, et à continuer de croire en l'intérêt d'un tel projet de connaissance.

J'exprime ensuite toute ma gratitude aux membres de mon jury qui ont accepté d'examiner ce travail : d'abord les deux rapporteurs, les professeurs Hervé DUMEZ et Xavier LECOCQ, que je remercie très sincèrement pour le temps qu'ils ont consacré à cette thèse et le regard critique, dont j'ai pu à plusieurs reprises apprécier la pertinence, qu'ils y ont porté. Leur présence, ainsi que celle des professeurs Bernard de MONTMORILLON et Olivier BASSO, m'honorent très sincèrement. J'espère avoir été à la hauteur de leurs exigences.

J'adresse aussi toute ma reconnaissance à Monsieur Dominique KACZMAREK pour avoir accepté de considérer ce travail de son point de vue professionnel. Je lui suis aussi gré de m'avoir laissé une grande liberté dans l'exploration du centre de Recherche et Développement de GDF SUEZ qu'il dirige et de m'avoir permis de participer à « *Coup de pousse* ». Au-delà du plaisir de côtoyer les membres de cette organisation et de pouvoir échanger sur des thématiques dont nous partagions l'intérêt, je sais la chance qu'il m'a été donnée de pouvoir nourrir cette recherche d'expériences et témoignages « vivants ». Je salue donc les membres de GDF SUEZ qui ont participé à mes entretiens, et les remercie pour leur disponibilité ; leur contribution, certes souvent non intentionnelle, me parait essentielle à ce travail.

Je témoigne en outre d'un merci tout particulier à Valérie BLANCHOT-COURTOIS pour m'avoir littéralement embarquée dans sa dynamique d'instillation de l'intrapreneuriat au sein des grandes entreprises. Son enthousiasme rafraichissant, son œil aiguisé et nos échanges stimulants ont assurément participé à mes réflexions.

Mes remerciements, ceux-là remplis de rires et de larmes, sont aussi adressés à mes deux co-équipières, Marie-Catherine et Mélia. Qu'elles sachent que ce fut une joie et une chance d'avoir pu partager l'aventure et ses rebondissements à leurs côtés ; elles ont été d'une aide précieuse, tant pour leurs remarques et conseils lumineux sur le fond, que pour leur bienveillance amicale.

Les rencontres et échanges avec les autres doctorants, devenus jeunes docteurs pour certains, m'ont aussi beaucoup apporté. Je pense naturellement à Laura et Sakura, ainsi qu'aux participants du Cefag de la promotion 2012 : les deux semaines pendant lesquelles nous avons beaucoup échangé, partagé, et recueilli de nombreux conseils ont été pour moi très enrichissantes d'un point de vue intellectuel, et d'une aide précieuse pour la conduite de cette thèse. Je tiens à remercier les professeurs qui y prennent régulièrement part, notamment Hervé DUMEZ, Xavier LECOCQ et Benoit DEMIL, Stéphanie DAMERON, Pierre-Louis DUBOIS, et Véronique PERRET dont les interventions me laissent un excellent souvenir.
Mes remerciements aussi au LIRSA du CNAM, ainsi qu'au laboratoire *Innovation Research Unit* de l'University College Dublin, et à sa responsable Petra AHRWEILER, pour m'avoir accueillie pendant un semestre.

Enfin, je remercie mes proches, qui, chacun à sa manière, ont contribué à voir cette thèse aboutir. Mes parents et ma sœur pour leurs encouragements continus. Mes amis : Aurore, Camille, Elisabeth et Jean-Christophe en particulier pour leur oreille attentive et leur compassion dans les moments délicats ; tous les autres, pour les bons moments que nous avons et continuerons de vivre, ceux-là qui réchauffent le cœur et réconcilient de tout. Et Geoffroy, pour sa confiance inconditionnelle et sa patience d'or. Qu'il sache que, de cette aventure, naît la promesse de nouveaux bonheurs.

Résumé

Constatant que le temps occupe une place croissante dans les problématiques contemporaines, les organisations se voient obligées de l'intégrer dans leurs logiques de gestion. Contraintes par de fortes exigences en termes de rentabilité et la nécessité de maintenir et/ou de développer de nouvelles sources d'avantages compétitifs, toutes les fonctions de l'entreprise, les départements de Recherche et Développement n'en étant pas épargnés, se voient soumises à cette pression temporelle croissante ; celle-ci se révèle d'autant plus prégnante lorsqu'elle concerne les projets intrapreneuriaux, situés en dehors des activités prescrites courantes, et pour lesquels il n'existe pas de ressources *a priori* dédiées.

La littérature concernant la mise en œuvre de l'intrapreneuriat nous amène à comprendre que l'organisation est en mesure d'agir pour soutenir les initiatives intrapreneuriales spontanées. L'existence ou l'allocation de temps libre constitue l'un des facteurs favorables à l'intrapreneuriat. Si le temps s'avère régulièrement abordé, notamment dans les travaux relatifs au travail en perruque, au bricolage, à la promotion de l'intrapreneuriat, ou encore au slack organisationnel, son investigation, en tant que ressource pour les intrapreneurs, demeure limitée.

Cette thèse se propose de comprendre en quoi le temps constitue une ressource permettant aux acteurs d'initier et de poursuivre des projets intrapreneuriaux. Pour cela, notre étude empirique s'appuie sur des entretiens et une semaine d'observation participante à une formation-action à l'intrapreneuriat (*Coup de pousse*®) avec des membres d'un laboratoire de Recherche et Développement d'une grande entreprise française de l'énergie (GDF SUEZ).

Nos résultats nous permettent de souligner la **dimension qualitative du temps** lorsque celui-ci est utilisé dans le cadre des activités intrapreneuriales, c'est à dire d'identifier des formes de temps plurielles impliquées dans les différentes composantes du processus intrapreneurial : Temps projet, Temps collectif organisé, Temps collectif informel, mais aussi des temps qui se situent en *marge* du temps de travail réglementaire, tels que les Temps *off*, distrait-dérobé d'un projet, ou encore personnel-privé. En outre, nous observons que le temps qui participe au processus intrapreneurial se caractérise par une qualité singulière, identifiée comme étant de la **disponibilité d'esprit** ; celle-ci s'apparente à la capacité de pouvoir se détacher du quotidien, soit pour laisser son esprit se promener (Disponibilité d'esprit – Vagabondage), soit pour se concentrer sur un sujet innovant (Disponibilité d'esprit – Focalisation), soit pour partager un moment collectif informel, prenant des formes diverses, mais se traduisant par une certaine réceptivité vis-à-vis des sollicitations des pairs (Disponibilité d'esprit – Autrui). Enfin, nous montrons que, même lorsque

l'organisation encourage et soutient les activités innovantes à travers un ensemble de moyens tangibles et intangibles, il est nécessaire que les acteurs fassent preuve de **proactivité vis-à-vis des ressources temps** : le processus intrapreneurial, notamment lors de la poursuite des projets innovants, se nourrit davantage de temps *autosaisis* (qui semblent aussi dotés de disponibilité d'esprit), que de temps *alloués*.

Notre étude propose finalement un éclairage et des pistes de réflexion à destination des managers ; nous abondons notamment en faveur de l'instauration d'un dialogue de confiance avec les collaborateurs, et encourageons plutôt l'autodiscipline que le contrôle.

Mots-clefs : entrepreneuriat organisationnel, processus intrapreneurial, innovation, ressource temps, slack, temps alloué, temps autosaisi, disponibilité d'esprit

Résumé en anglais

Our thesis aims at understanding how time constitutes a resource which enables actors to initiate and pursue *intrapreneurial projects*. Our empirical study relies on 47 interviews, and a participative observation of an Intrapreneurship training program (a full-time week) with R&D researchers of a big French company in energy sector (GDF SUEZ).

Firstly, our results underline the ***qualitative dimension of time***: we elaborate a typology of various forms of time which are involved in the three components of the intrapreneurial process. Secondly, we observe that, when time is spent for intrapreneurial activities, it is characterized by a singular quality, named ***availability of mind***. Thirdly, we suggest that, even if organizations are able to encourage and sustain innovative activities by several tangibles and intangibles means, ***actors need to act proactively regarding time resources*** (*grabbed time* versus *given time*).

Keywords: Organizational entrepreneurship, Intrapreneurial process, Innovation, Slack time, Given time, Grabbed time, Proactivity, Availability of mind

Table des matières

Remerciements 5
Résumé 9
Résumé en anglais 11
Table des matières 13
Liste des tableaux 15
Liste des figures 16
Introduction 19
PREMIERE PARTIE - Eléments théoriques 37
Chapitre 1 - Les différentes facettes de l'EO : mise en perspective 41
1. L'Entrepreneuriat organisationnel : un processus composé d'activités innovantes 42
2. L'entrepreneuriat organisationnel : proposition d'une lecture originale 68
Synthèse du chapitre 1 95
Chapitre 2 - Mise en œuvre de l'intrapreneuriat : approches spontanée et induite 99
1. Tension au cœur de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat 101
2. Eléments organisationnels favorables à l'intrapreneuriat 116
3. Le temps en sciences de gestion 143
Synthèse du chapitre 2 et Problématisation 150
DEUXIEME PARTIE - Méthodologie de la recherche 153
Chapitre 3 - Design de la recherche 157
1. Fondements philosophiques interprétativistes 157
2. Méthodologie qualitative menée dans une logique abductive 161
3. L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel 170
Chapitre 4 - Modalités de la recherche 179
1. Conduite générale de la recherche 179
2. Collecte des données 185
Chapitre 5 - Traitement et analyse du matériau collecté 197
1. Le codage comme méthode de traitement du matériau collecté 198
2. L'arborescence des codes comme un résultat préliminaire 206
Synthèse de la PARTIE 2 212
TROISIEME PARTIE - Résultats 215
Chapitre 6 - Proposition d'une typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial 219

1. Le processus intrapreneurial étudié dans un contexte temporel « contraint » 220
2. Proposition de typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial 234
3. Composantes du processus intrapreneurial et formes de temps 247
4. Au-delà d'un besoin de temps, une (re)quête pour davantage de disponibilité d'esprit 268
Synthèse du chapitre 6 283
Chapitre 7 - Proactivité des acteurs pour accéder aux ressources temps et mettre en œuvre des activités intrapreneuriales 287
1. Moyens organisationnels mis en œuvre pour soutenir l'activité intrapreneuriale 288
2. Proactivité du comportement intrapreneurial vis-à-vis des ressources temps 297
Synthèse du chapitre 7 313
Synthèse des résultats 314
Chapitre 8 - Contributions théoriques et implications managériales 317
1. Contributions à la littérature sur l'Entrepreneuriat organisationnel / l'intrapreneuriat 318
2. Contribution aux théories managériales 323
3. Contributions à la théorie du slack organisationnel : la notion de *slack de temps* et ses déclinaisons 332
4. Implications managériales 338
Synthèse du chapitre 8 348
Discussion et Conclusion générale 351
1. Discussion sur la problématique de recherche 351
2. Discussion concernant la validité de nos résultats 354
3. Limites et perspectives 363
4. Conclusion générale 369
Bibliographie 373

Liste des tableaux

Tableau 1 : Trois définitions du Corporate Entrepreneurship 57
Tableau 2 : Notre approche des composantes du processus intrapreneurial 63
Tableau 3 : Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale 78
Tableau 4 : Plusieurs définitions du comportement intrapreneurial 89
Tableau 5 : Structuration originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel 93
Tableau 6 : Quatre temporalités dans les études sur les organisations 148
Tableau 7 : Chronologie du déroulement de la thèse 181
Tableau 8 : Eléments descriptifs des personnes interrogées 189
Tableau 9 : Thèmes traités lors des entretiens 191
Tableau 10 : Questions de recherche et codage 211
Tableau 11 : Deux expressions de l'activité intrapreneuriale 224
Tableau 12 : Typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial . 246
Tableau 13 : Composante 3 – Développement de l'opportunité et Formes de temps 255
Tableau 14 : Composante 1 – Identification d'une opportunité et Formes de temps 257
Tableau 15 : Composante 1 – Identification d'une opportunité et Contexte 257
Tableau 16 : Composante 2 – Poursuite de l'opportunité et Formes de temps 258
Tableau 17 : Composante 2 – Poursuite de l'opportunité et Contexte 258
Tableau 18 : Matrice de synthèse, Composantes et Formes de temps 265
Tableau 19 : Processus intrapreneurial et Disponibilité d'esprit 279
Tableau 20 : Processus intrapreneurial et Temps collectif informel 279
Tableau 21 : Trois déclinaisons de la disponibilité d'esprit 281
Tableau 22 : Processus intrapreneurial et Temps alloué/autosaisi 305
Tableau 23 : Disponibilité d'esprit et Temps alloué/autosaisi 306
Tableau 24 : Synthèse des résultats - Composantes du processus intrapreneurial, Formes de temps, Disponibilité d'esprit, Capacités d'auto-saisine et d'autosaisie de temps 314
Tableau 25 : Structuration originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel (chapitre 1) 318
Tableau 26 : Théorie X, Théorie Y 325
Tableau 27 : Définitions et opérationnalisation du slack de temps 337

Liste des figures

Figure 1 : Liens entre Innovation, Entrepreneuriat, Entrepreneuriat Organisationnel 53
Figure 2 : Composantes du processus intrapreneurial 66
Figure 3 : Théorie du comportement planifié 91
Figure 4 : Modèle intégrateur de l'entrepreneuriat organisationnel 122
Figure 5 : Différents types de dispositifs intrapreneuriaux 125
Figure 6 : Description des sept dispositifs intrapreneuriaux 126
Figure 7 : Processus abductif de notre recherche 169
Figure 8 : Design de recherche 194
Figure 9 : Transversalité de l'activité intrapreneuriale 221
Figure 10 : Synthèse des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial 266
Figure 11 : Résultats - Chapitre 6 283

Liste des annexes

Annexe 1 Tableau de travail sur le slack organisationnel 395
Annexe 2 Exemple d'entretien 400
Annexe 3 Descriptif de l'idée défendue lors de *Coup de pousse*® 412
Annexe 4 Copies d'écran NVivo® 414
Annexe 5 Test statistique 416
Annexe 6 Sommaire « Les 10 ans de Coup de pousse® 420

Introduction

Dans le cadre du management des activités innovantes, certaines grandes organisations font le choix d'allouer du temps libre à leurs collaborateurs. C'est par exemple le cas de Google, organisation pour laquelle la « règle des 20% de temps libre » constitue l'une des facettes d'un dispositif intrapreneurial plus étendu (Ferrary, 2013). Inspirée de ce que 3M ou Hewlett-Packard pratiquaient déjà (Gupta & Singhal, 1993; Kretkowski, 1998)[1], Google a étendu cette mesure à l'ensemble de ses ingénieurs (hors personnels administratifs). Cette organisation se voit ainsi reconnue pour la liberté qu'elle octroie: elle leur donne la possibilité de consacrer 20% de leur temps (ou une journée de travail par semaine) à un projet de leur choix. Pour cela, le salarié initiateur du projet peut mobiliser d'autres salariés, qui eux aussi, pourront consacrer jusqu'à 20% de leur temps à l'aider à développer ce projet. Ce faisant, Ferrary (2013) observe la formation progressive de start-up internes non vraiment formalisées, permettant notamment de contrebalancer l'inertie ou encore la bureaucratisation, autant de « forces naturelles » qui accompagnent la croissance des organisations, mais freinent son dynamisme entrepreneurial (Burns & Stalker, 1961; Miller, 1983; Miller & Friesen, 1982; Mintzberg, 1982).

Sans pour autant être la seule[2] (Finkle, 2012; Girard, 2006), l'allocation de temps libre constitue une pièce maitresse du dispositif de promotion de l'innovation chez Google. A en croire les vives réactions suscitées par l'évocation de l'arrêt potentiel de cette mesure en aout 2013[3], le regard porté sur cette politique d'innovation apparait largement positif. Elle est en effet souvent mise en avant car emblématique d'une nouvelle façon de manager les organisations du 21ème siècle, faisant de Google un modèle qui révolutionne les pratiques managériales, comparable à Ford pour l'automation ou à Toyota pour la démarche qualité (Girard, 2006). A travers l'octroi de temps libre, Google témoigne d'abord de la confiance

[1] 3M encourage par exemple ses salariés à consacrer 15% de leur temps à leur propre projet de recherche. De même, Hewlett-Packard incite ses chercheurs à utiliser 10% de leur temps à des projets personnels, laissant pour cela les infrastructures de H-P en libre accès continu (24h/24h). Ces organisations parient sur le fait que ces projets individuels de nature « clandestine » au départ (*bootlegging projects*) constitueront, dans le futur, des produits que l'organisation pourra commercialiser (Gupta & Singhal, 1993, p. 44).

[2] D'après Girard (2006), le modèle de Google s'appuie sur 12 méthodes de management « hors normes » : 1) recruter les meilleurs ; 2) la règle des 20% ; 3) l'évaluation par les pairs ; 4) une capacité à innover sans cesse ; 5) une capacité à faire cohabiter l'ensemble des innovations (idée du couteau suisse) ; 6) la présence massive du raisonnement scientifique et des mathématiques ; 7) la promotion des petites équipes de travail ; 8) qui se coordonnent grâce à des outils technologiques ; 9) la conservation du secret de son système productif ; 10) l'orientation vers la satisfaction des utilisateurs ; 11) l'automatisation des relations commerciales ; 12) une grande place laissée aux utilisateurs (comme producteurs de contenus notamment).

[3] L'arrêt de la règle des 20% n'a pas été confirmé par les dirigeants de Google. Il semble néanmoins que depuis 2011, depuis que Larry Page a repris les rênes seul, l'innovation chez Google soit soumise à davantage de contrôle et à des préoccupations croissantes en termes de rentabilités à court terme (Vanhée, 2013).

qu'elle accorde à la capacité de ses salariés à travailler *spontanément* dans son intérêt, puisque cela s'opère durant le temps libre qu'elle leur donne. Les projets personnels lui permettent en outre de profiter d'idées potentiellement porteuses de nouveaux produits innovants. Et même si les idées ne parviennent pas à être concrétisées en produits commercialisés (si tant serait leur but), pouvoir disposer de temps pour les faire progresser permet d'entretenir le dynamisme innovant au sein de l'organisation. Enfin, cette mesure vise à limiter le nombre de départ d'ingénieurs, qui, disposant d'une idée nouvelle mais n'ayant pas de temps pour l'explorer plus avant (puisqu'émergeante et ne rentrant pas *a priori* dans les objectifs définis), seraient tentés de préférer quitter Google de sorte à pouvoir la développer en toute liberté[4]. L'intérêt revendiqué se voit ainsi résumé dans l'expression suivante : « Recruter les meilleurs chez Google, c'est bien. Les garder c'est mieux » (Girard, 2006, p. 39).

Pourtant il nous est apparu que, prise isolément, l'intérêt de cette allocation de temps libre pour permettre à ses collaborateurs d'innover davantage, peut être questionné. Lors de l'un de nos premiers entretiens[5], avec une chercheuse d'un laboratoire de Recherche et Développement[6], nous avons été interpellée par l'une de ses réponses. Alors que nous lui demandions ce qui lui permettrait d'innover davantage, elle commença par énumérer des éléments, tels que l'ouverture d'esprit, la veille, l'envie, l'habitude. Puis elle précisa « Et puis j'aimerais dire : « temps » et « non stress », mais j'ai du mal à trouver le mot … ». Ce faisant il nous sembla comprendre que donner du temps ne suffit pas, mais que *quelque chose* devait être ajouté à ce temps, pour qu'il permette d'être mis au service de l'innovation. Pour elle, il s'agissait de « non stress », mais comme nous lui suggérions le terme de « *disponibilité d'esprit* », elle l'accepta immédiatement.

A travers cet échange, nous avons eu l'impression de constater un décalage entre d'une part un choix organisationnel de promotion de l'innovation à travers l'allocation de temps libre à ses collaborateurs, et d'autre part, ce dont les chercheurs disent manquer (plutôt un *temps de qualité*). Ce fut alors immédiatement structurant pour la conduite de ce travail de thèse : à partir de ce moment-là, nous estimions que la question de la *nature du temps* qui joue sur la

[4] A notre sens, la tentation de quitter l'organisation pour développer son idée indépendamment demeure toutefois freinée par le fait que son porteur se priverait alors 1) de ses collègues et leurs capacités de contribution à l'idée (quelle qu'en soit la forme) ; 2) de l'ensemble du capital productif (tangible et intangible). Or ces deux éléments constituent de véritables ressources dont il devra trouver des substituts, ce qui peut lui apparaitre mal aisé.

[5] Entretien réalisé pour la rédaction de notre mémoire de Master 2 en juin 2010, qui traitait du sujet « Capacité d'innovation et marges de manœuvre ».

[6] R&D dans la suite du texte.

capacité d'innovation des acteurs, plus que sa quantité (i. e. le nombre d'heures optimal à allouer ou le pourcentage de temps qu'il faudrait laisser libre), méritait d'être explorée.

D'une façon générale, l'organisation de l'innovation peut être appréhendée de plusieurs manières :

- D'un point de vue **structurel**, il s'agit d'observer quelles formes organisationnelles permettent de promouvoir un dynamisme innovant et de fortes capacités d'adaptation, autrement dit, quelles sont les caractéristiques des structures qualifiées d'entrepreneuriales (travaux des théoriciens des organisations à l'instar de Burns & Stalker (1961) ou encore Mintzberg (1982/1979), mais aussi plus récemment Covin & Slevin (1991), Damanpour, (1991), Miller & Friesen (1982), Russell (1999)).

- Du point de vue des **comportements organisationnels**, la façon de manager les activités entrepreneuriales fait écho aux travaux relatif à *l'entrepreneuriat organisationnel*. Précisément, lorsqu'il est considéré comme un phénomène organisationnel, les travaux sur l'*orientation entrepreneuriale* (ex. Covin & Slevin, 1991; Covin & Miller, 2014; Lumpkin & Dess, 1996; Miller, 1983, 2011; Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009) s'attachent à identifier les dimensions du phénomène entrepreneurial, permettant ainsi de qualifier certaines organisations d'entrepreneuriales.

- Du point de vue de la **gestion stratégique des activités de R&D et de la technologie**. Cette littérature apparait, compte tenu de la rapidité, la nature et l'ampleur des changements environnementaux, confrontée à de nouveaux enjeux (Brzustowski, Butler, Leung, Linton, & Smith, 2010; Leung, 2010). Il s'agit là par exemple d'optimiser la gestion de portefeuille d'activités de R&D (Menke, 2013) ; de choisir un mode d'accès à une technologie, alors que les possibilités s'étendent du développement en interne à l'externalisation, en passant par la collaboration (Dumoulin & Martin, 2003) ; de promouvoir l'innovation à travers le management de la R&D (Chin-Tay & Yuan-Chieh, 2008) ; et, d'une manière générale de s'essayer à l'anticipation, à synthétiser l'air du temps, à repérer les tendances cachées qui vont devenir dominantes, à déceler les innovations radicales, etc. autant d'activités qui font l'objet d'une démarche prospective (de Montmorillon, 2008).

Ces trois premières perspectives nous cantonnent à un niveau macro-organisationnel, ou du moins à un niveau organisationnel de décision, ce qui ne nous apparait pas convenir à notre volonté de comprendre l'innovation « en train de se faire », c'est-à-dire à la façon dont les activités innovantes prennent forme dans un contexte organisationnel. Nous choisissons donc de nous situer au cœur de l'organisation, d'observer ce qu'il s'y passe, et précisément de comprendre la manière dont le temps y contribue. Nous nous inscrivons alors dans la veine des travaux relatifs à **l'intrapreneuriat** (Pinchot, 1985), c'est-à-dire ceux qui conçoivent l'entrepreneuriat organisationnel comme un **processus interne à l'organisation** (Bouchard & Basso, 2011). Considérant en outre, que ce processus opère en interne (de la génération ou de la collecte de l'idée à son adoption) mais intègre souvent d'autres acteurs que ceux appartenant à l'organisation, notre approche nous apparait cohérente, sans pour autant s'y inscrire à proprement parler, avec celle de l'*open innovation* (Chesbrough, 2003), qui s'appuie tant sur des idées provenant de l'organisation que de l'environnement externe.

Présentation générale de la recherche

Pour comprendre en quoi le temps constitue une ressource pour innover, plusieurs précisions doivent être exposées. Elles concernent d'abord **l'objet de notre travail** (1), et **la façon** dont nous l'appréhendons (2).

(1) Notre revue de la littérature nous permet de relater les liens existant entre les champs relatifs à l'innovation, à l'entrepreneuriat, à l'entrepreneuriat organisationnel. Chacun de ces trois courants nous apparait animé par un même débat portant sur la définition du phénomène étudié, soit en tant que contenu, résultat, événement singulier, soit en tant que processus. Comme les postulats de départ relatifs aux définitions des objets étudiés diffèrent d'un auteur à l'autre, les relations entre ces courants ne font pas consensus.

Ce constat établi, nous adoptons une position relativement consensuelle en considérant que l'entrepreneuriat est assimilé à l'innovation, définie comme « la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté porteuse de valeur ajoutée pour les sphères économiques et sociales ; la revitalisation et l'élargissement des gammes de produits, services et marchés ; le développement de nouvelles méthodes de production ; et l'implémentation d'un nouveau système de management. C'est tout à la fois un processus et un résultat. »

(Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155). Aussi considérons-nous que l'innovation, entendue dans son sens élargi, et que l'on pourrait aussi concevoir comme « une nouvelle combinaison de ressources » (Schumpeter J. A., 1934), se confond avec l'entrepreneuriat.

L'entrepreneuriat et l'entrepreneuriat organisationnel se rejoignent en outre dans l'étude d'un même objet, l'activité ou dynamique entrepreneuriale (Basso, 2004), définie comme « le processus par lequel des individus, indépendamment ou au sein d'une organisation, poursuivent une opportunité sans tenir compte des ressources qu'ils maitrisent » (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 23). En cela, nous comprenons que si ces deux courants traitent d'un même phénomène, ils se distinguent par son cadre d'étude : *ex nihilo* ou indépendamment pour l'entrepreneuriat, et au sein d'une organisation existante pour l'entrepreneuriat organisationnel. L'intrapreneuriat se comprend alors comme un sous-ensemble du champ, plus large, que constitue l'entrepreneuriat organisationnel.

Situé dans le cadre organisationnel, notre travail s'attache donc à l'étude du processus intrapreneurial qui repose sur un ensemble d'activités innovantes[7]. Il cherche en particulier à comprendre en quoi le temps, comme une ressource pour les acteurs, contribue à la mise en œuvre de ce processus.

A partir des contributions de Russell (1999) et Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005), nous présentons le processus intrapreneurial comme se déroulant selon plusieurs composantes :

- **Composante 1** : ensemble des activités relatives à l'**identification** d'une opportunité d'innovation (activités créatives, collecte d'idées en interne ou à l'externe, ou combinaison des deux). Elle aboutit à l'identification effective d'une opportunité innovante.

- **Composante 2** : ensemble des activités relatives à la **poursuite** de l'opportunité d'innovation identifiée dans la perspective de son développement ;

- **Composante 3** : ensemble des activités relatives au **développement** de l'opportunité innovante, c'est-à-dire à sa concrétisation et à son intégration aux activités courantes.

[7] Ceci nous conduit par la suite à parler de manière indifférenciée d'activités intrapreneuriales et d'activités innovantes.

- **Composante 4** : ensemble des activités relatives à l'**implémentation** via l'adoption et la diffusion de l'innovation au sein de l'organisation et/ou vers les autres parties prenantes (notamment les clients).

Notre travail n'intègre pas l'étude de l'implémentation de l'innovation (Composante 4) : à notre sens, le processus de diffusion et d'adoption de l'innovation soulève des enjeux singuliers, notamment en termes de changement organisationnel (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997), qui nous apparaissent éloignés de ceux relatifs aux trois premières composantes. **Nous traitons des trois premières composantes, et prêtons une attention particulière à la Composante 2 du processus intrapreneurial.**

Il semble en effet qu'entre l'identification d'une opportunité et son développement, un cap doive être franchi (Russell, 1999) : l'idée doit être davantage structurée via une pré-exploration, impliquer davantage de personnes convaincues de son potentiel, et acquérir une forme de soutien organisationnel lui attribuant les ressources nécessaires à son développement futur. En rajoutant une étape, la Composante 2, entre celles relatives à l'identification et au développement du modèle de Russell (1999), **nous mettons justement en lumière cette période de transition durant laquelle l'idée est poursuivie**. Si des ressources sont effectivement allouées par l'organisation pour le développement de l'idée (lors de la Composante 3 l'idée est intégrée aux activités courantes, et dispose donc de ressources en temps dédiées), durant l'étape intermédiaire, la Composante 2, l'acteur n'en bénéficie pas *a priori* : la progression de l'idée et ses chances de développement futur, dépendent donc de la capacité des acteurs à mobiliser des ressources, notamment en temps. Sur ce point, alors que la littérature sur l'innovation et l'entrepreneuriat organisationnel traite largement de la problématique des ressources (Bloodgood, Hornsby, & Hayton, 2013), nous remarquons qu'elle accorde une attention limitée au temps, comme une ressource pour les individus (par rapport à l'accent porté sur les ressources financières, humaines, technologiques et matérielles). Cette étape transitoire s'avère ainsi soulever des enjeux en termes de ressources particulièrement intéressants (relativement à la Composante 3).

De plus, il semble que parmi les étapes du processus d'innovation, la première, celle qui conduit à l'émergence ou au repérage d'idées nouvelles (Composante 1), ne fait pas vraiment défaut au sein des organisations ; celles-ci ne semblent pas manquer d'idées innovantes, mais

rencontrent, en revanche, des difficultés à les évaluer, les faire progresser, pour les transformer en innovations (Levitt, 2002; Pinchot, 1985).

Pour ces raisons, nous convenons de l'intérêt d'investiguer en profondeur la Composante 2. Celui-ci nous apparait d'autant plus grand que la Composante 2 s'avère relativement peu explorée en tant que telle, à la différence des nombreux travaux qui se focalisent par exemple sur la créativité (Composante 1, ex. Grant & Berry, 2011) ou sur le développement des nouveaux produits (Composante 3, ex. Leonard-Barton, 1992). Les travaux portant sur le travail en perruque (*skunk work* ou *undercover work*), l'innovation clandestine (*bootlegging innovation*), et le bricolage méritent toutefois d'être soulignés pour l'éclairage qu'ils fournissent.

(2) **Nous appréhendons le processus intrapreneurial à travers ceux qui le mettent en œuvre, ce qui positionne notre analyse au niveau individuel**.

De la même façon que le courant « *strategy as practice* » s'est emparé du thème des « faiseurs de stratégie » (Dameron & Torset, 2012; Whittington, 2006), nous identifions les *intrapreneurs* comme les personnes qui mettent en pratique l'intrapreneuriat, ceux qui conduisent des activités intrapreneuriales, ou encore ceux qui adoptent des comportements intrapreneuriaux. Aussi, leur statut au sein de l'organisation importe peu et nous ne restreignons pas les activités innovantes à un type de salariés particuliers ; même si certains disposent de traits de caractères singuliers leur permettant de les mettre en œuvre avec davantage d'aisance (Okhomina, 2010; Rathna & Vijaya, 2009), tous sont, *a priori*, en mesure d'initier à un moment de leur vie professionnelle un projet intrapreneurial ou au moins de prendre part à celui initié par un pair. Notre approche s'appuie davantage sur ce qu'ils *font*, que sur ce qu'ils *sont*. Nous retenons donc **une définition des intrapreneurs comme « les acteurs de l'intrapreneuriat »**. Nous focalisons notre attention aux activités innovantes qu'ils conduisent en lien avec les différentes composantes du processus intrapreneurial, et à la contribution de la ressource temps à ces activités.

En souhaitant étudier la mise en œuvre du processus intrapreneurial, nous soulevons nécessairement la question de sa confrontation avec les activités organisées, à savoir les activités prescrites, et donc les tensions inévitables relatives au management de l'innovation

(Sharma, 1999), et questionnons ainsi la possibilité de manager ce que Kanter (1988) nomme « *the wild side of innovation* ».

Tensions relatives au management des activités intrapreneuriales

Les contraintes organisationnelles qui pèsent sur l'innovation ont été soulignées dans les travaux académiques : au-delà des aspects structurels qui peuvent venir limiter le développement de l'innovation (ex. Damanpour, 1991), les systèmes formels de gestion (systèmes régulés, régis par des règles formelles précises, tels que la planification des projets ou encore le système budgétaire) entrent en contradiction avec la dynamique d'innovation (Romelaer, 2002). Ces systèmes en effet cadrent les actions individuelles, précisent les fonctions, clarifient les situations, en somme visent à limiter les incertitudes, alors que l'innovation cherche justement à en tirer parti (Alter, 2011), ou du moins se nourrit des « espaces » et des marges de manœuvre existantes, ou que les acteurs génèrent.

Ce constat générique amène alors à considérer *l'entrepreneuriat organisationnel*, comme un terme *a priori* antinomique (Thornberry, 2001; Stevenson & Jarillo, 1990): comment peut-on envisager que l'intrapreneuriat prennent forme au sein de l'organisation, alors même que, dans le cadre du management (qui se perçoit comme une activité de conduite de l'action collective *organisée*, et qui parie fortement sur la prescription et la régulation), tout est fait pour limiter les incertitudes, les gaspillages, la liberté d'action dont l'activité intrapreneuriale se nourrit ?

Alors que les chercheurs et praticiens s'accordent sur l'importance de l'innovation pour permettre aux organisations de s'adapter et répondre aux enjeux auxquels elles font face (Crossan & Apaydin, 2010; Dougherty & Hardy, 1996; Tushman & O'Reilly, 1996), le courant de l'entrepreneuriat organisationnel se conçoit alors comme porteur d'une conciliation des logiques entrepreneuriales et managériales Tournées déjà depuis quelques décennies vers de telles stratégies, les entreprises mettent en avant les démarches entrepreneuriales, cherchent à les encourager et à les soutenir à travers différents dispositifs, justement pour dépasser cette tendance à la bureaucratisation et à l'inertie, préserver leurs capacités d'innovation mises en cause à travers le gonflement des structures, et ainsi agir en faveur de leur pérennité. Les travaux sur *l'organisation ambidextre* (Tushman & O'Reilly, 1996) développent notamment les façons de concilier des activités d'exploration et des

activités d'exploitation (March, 1991), ou encore de faire dialoguer des *forces intégratives*, sources de pratiques routinières, et des *forces génératives*, desquelles émane la nouveauté (Brion & Garel, 2014; Sheremata, 2000).

Au niveau individuel, le comportement de ceux qui pratiquent l'innovation se caractérise par une forme de *déviance* vis-à-vis de l'existant (Alter, 2005/2000). Celle-ci traduit une position conflictuelle, située à la frontière organisationnelle (entre les règles établies et celles qui verront le jour, si l'innovation arrive à son terme), qui dure tant que l'idée émergeante n'est pas reconnue comme légitime par la majorité, dont la hiérarchie fait généralement partie intégrante. La figure de l'intrapreneur se veut alors perçue comme se situant à l'intersection du manager et de l'entrepreneur (Basso, 2004; Bouchard, 2009; Pinchot, 1985) : son environnement institutionnel diffère de celui de l'entrepreneur dans le sens où, en tant qu'acteur de l'organisation à part entière, il est soumis à ses règles de fonctionnement, obéit à sa hiérarchie, et en partage la culture. Mais, tout en poursuivant les objectifs stratégiques fixés, il parvient à initier des projets innovants qui l'obligent à infléchir certaines règles de gestion, notamment afin d'accéder à des ressources (matérielles, financières, humaines).

Nous sentons là que le fonctionnement même de l'intrapreneuriat se nourrit de la possibilité d'accéder à des ressources de façon marginale, informelle, voire clandestine. Les travaux sur le slack organisationnel (Cyert & March, 1963), et ceux sur le travail en perruque (Abetti, 1997; Augsdorfer, 2005; Masoudnia & Szwejczewski, 2012), et le bricolage (Baker & Nelson, 2005), nous éclairent sur ce point dans le sens où ils portent justement une attention particulière à l'existence de ressources imparfaitement affectées. Concernant la nature des ressources dont il est question dans ces études, le temps demeure sous-mobilisé par rapport aux ressources financières, humaines et matérielles. Alors qu'il est envisagé dans les travaux en gestion de diverses manières (vitesse des projets innovants, outils de management du temps, approches méthodologiques longitudinales, etc.), et que son importance dans les problématiques actuelles est reconnue (George & Jones, 2000), il nous semble alors pertinent de l'explorer en tant que ressource participant à l'intrapreneuriat.

La contribution du temps au processus intrapreneurial nous semble d'une acuité d'autant plus grande que nous conduisons notre investigation dans un contexte général de fortes préoccupations relatives à la gestion du temps, et d'une de pression croissante sur les

ressources temps[8]. Aussi, le sociologue allemand Rosa (2010) constate que l'ère moderne se caractérise par une forme d'*accélération* : ce phénomène s'exprime à travers l'innovation technique, le changement social concernant le travail et la famille, et le rythme de vie. Selon l'auteur, cette accélération nous amène à expérimenter quotidiennement le sentiment d'une pénurie de temps alors même que le temps libre augmente. L'accélération répond, en outre, d'un profond désir d'*autonomie*, c'est-à-dire la volonté de n'être dépendant de rien, et ainsi de se sentir toujours disponible afin de ne rien manquer. Dans le cadre professionnel, ce nouveau rapport au temps se traduit par l'envahissement de l'*urgence*, qui prend le pas sur les activités à caractère important (Aubert, 2003). Bouilloud (2012) avance aussi que les cadres des entreprises connaissent une forme de malaise car leur travail se voit régulièrement marqué par des situations *d'injonction paradoxale*, c'est-à-dire qu'ils se confrontent à des ordres impossibles à exécuter, mais néanmoins impératifs. Ceux-ci s'expriment d'une façon générale à travers l'injonction de « faire plus avec moins » : plus de qualité, plus de projets, plus de développement, avec une réduction constante, rarement forte mais régulière, lancinante, des moyens mis à disposition. La seconde forme d'injonctions paradoxales citée par l'auteur a trait à l'autonomie et fait référence au statut de l'intrapreneur[9] : il est demandé aux cadres à la fois d'être plus autonomes, et en même temps, de rendre de plus en plus de comptes, d'être plus dociles, de se soumettre aux dispositifs de contrôle et de reporting divers. Et Bouilloud (2012, p. 46) de conclure que « le cadre […] est considéré par sa hiérarchie comme « responsable » mais il décide en définitive de moins en moins ». Dans une conception plus étendue, Floyd & Lane (2000) défendent l'idée que les situations de conflit de rôle apparaissent systématiquement lorsque les acteurs s'engagent dans des activités de renouvellement stratégique : ces activités sont par essence porteuses de conflit dans le sens où elles mettent les acteurs en balance entre, d'une part, les attentes en termes d'un déploiement efficace des compétences dont ils disposent, et d'autre, part la nécessité d'en acquérir et expérimenter de nouvelles pour permettre à l'organisation de progresser. Ainsi, tant que les activités de renouvellement stratégique seront encouragées, elles s'accompagneront de tels conflits de rôles, qu'il s'agira de gérer, plutôt que de chercher à éliminer.

[8] Nous avons réalisé une recherche banale en ligne sur le site internet d'un acteur majeur de la distribution de biens culturels, de loisirs et de technologies : en tapant « temps » comme mot clé, dans la catégorie Livres en Economie & Entreprises, nous obtenons plus de 350 suggestions d'ouvrages.
[9] Le « manager – entrepreneur » dans le texte.

Cette introduction nous permet de cadrer le périmètre de notre travail. Nous avons ciblé l'entrepreneuriat organisationnel comme le champ théorique qui nous apparait approprié à notre projet de connaissance. Nous ne traitons pas du *résultat* du processus intrapreneurial (i.e. l'idée implémentée), mais nous focalisons sur le *déroulement* de ce processus et les éléments qui l'influencent, et portons une attention particulière à sa composante intermédiaire (Composante 2).

Notre travail ambitionne de **comprendre la façon dont les acteurs parviennent à initier et poursuivre des projets innovants, qui émergent en marge des activités prescrites et des processus organisés, et se nourrissent donc de ressources imparfaitement affectées. Dans ce cadre, nous nous intéressons en particulier à la contribution de la ressource temps à ces activités intrapreneuriales**. Et ce, pour trois raisons principales :

- Le rapport au temps constitue un sujet majeur qui traverse nos sociétés en général. Au sein des organisations en particulier, sa « bonne » gestion est reconnue comme une source d'avantage compétitif (Stalk, 1988) ;

- Notre travail se situe dans un contexte de contraction des ressources, et de pression sur le temps accrue : accéder à des ressources temps pour mener des activités intrapreneuriales apparait donc d'autant plus délicat, ce qui accroit son enjeu stratégique ;

- Malgré ses enjeux stratégiques importants, nous observons néanmoins que la ressource temps se trouve sous-mobilisée dans la problématique intrapreneuriale, alors que la participation d'autres types de ressources, financières notamment, a largement été développée.

Pour répondre à cet objectif nous avons mené une étude empirique. Notre **étude de cas** nous permet d'analyser en profondeur **le processus intrapreneurial d'un centre de R&D** (Centre C) appartenant à un grand groupe français de l'énergie (GDF SUEZ). Nous avons interviewé ses membres (47 entretiens), et pris part à différentes activités (observation participante), dont une semaine de formation-action à l'intrapreneuriat (« *Coup de pousse*® »).

L'étude de la contribution de la ressource temps au processus intrapreneurial dans un tel contexte se justifie dans la mesure où, même si les départements de R&D ne sont pas les seuls à être impliqués dans les activités innovantes (Durand, 2010a; Kline, 1985), nous convenons qu'ils y participent largement (Engelen & Brettel, 2012), notamment en jouant un rôle souvent important dans la phase de développement des idées nouvelles (Composante 3) (Durand, 1989).

De plus, concernant le rapport au temps, alors que les pratiques de *lean* management s'avèrent largement déployées dans les entités opérationnelles, elles s'étendent progressivement aux départements R&D (Andersson & Berggren, 2007; Boehm, 2012; Carleysmith, Dufton, & Altria, 2009; Reinertsen & Shaeffer, 2005). Pourtant, nous aurions pu nous attendre à ce qu'ils en soient épargnés, compte tenu de la perspective de long terme, de la dimension risquée que revêtent les activités de R&D, rendant difficile leur soumission à des enjeux resserrés en termes de rentabilité, en particulier dans un contexte changeant (Benner & Tushman, 2003). Aussi, l'intérêt de pratiques telles que le *lean management* dans le contexte de R&D demeure discuté. Si notre travail ne tend pas à contribuer à ce débat, il y est toutefois lié puisque les unités de R&D s'avèrent désormais, aussi bien que les autres départements, confrontées à la nécessité de « faire plus avec moins » (Kanter, 1992). Ceci induit donc une difficulté supplémentaire dans l'accès à des ressources, notamment en temps, pour innover en général, mais surtout pour faire progresser des idées qui arrivent « en cours de route », en parallèle des activités courantes, et doivent être conciliées avec le travail prescrit : lorsque les ressources se contractent, le temps de travail est consacré en priorité aux activités prescrites, conduisant ainsi les acteurs à affirmer qu'ils manquent de temps pour pouvoir initier et poursuivre des activités intrapreneuriales.

Cette thèse se compose de trois parties, et d'une conclusion générale.

La première partie concerne les éléments théoriques sur lesquels s'appuie cette recherche, et se compose de deux chapitres. ***Le chapitre 1*** appréhende d'abord les liens entre les littératures relatives à l'innovation, à l'entrepreneuriat, et à l'entrepreneuriat organisationnel. Nous privilégions ensuite les travaux sur l'entrepreneuriat organisationnel pour appréhender notre objet de recherche, le processus intrapreneurial. Alors que le champ de l'entrepreneuriat organisationnel nous est apparu dense mais peu structuré, nous nous sommes exercée à l'appréhender selon deux axes : le contenu des travaux, leur objet (comportements / caractéristiques), et le niveau d'étude du phénomène (organisationnel / individuel). Nous parvenons ainsi à déterminer que notre travail se situe précisément au niveau d'analyse individuel et se focalise sur l'étude des comportements des acteurs qui prennent part au processus intrapreneurial. En cela, nous nous inscrivons dans la veine des travaux qui s'intéressent au déroulement et à la mise en pratique de l'intrapreneuriat. ***Le chapitre 2*** s'intéresse justement à cette question relative à la mise en œuvre du processus intrapreneurial. Nous observons que celle-ci est traversée par une tension forte (entre les logiques d'innovation et d'organisation) qui se cristallise en particulier autour de la question des ressources. Si l'intrapreneuriat est, dans un premier temps envisagé, comme découlant d'initiatives spontanées des individus qui opèrent dans un environnement organisationnel « hostile », nous relatons ensuite les capacités d'actions dont dispose l'organisation pour justement encourager, soutenir et pérenniser les initiatives intrapreneuriales. Ce faisant, nous remarquons que l'existence de temps constitue l'un des leviers avancés comme jouant en faveur de l'intrapreneuriat, mais que celui-ci est conçu comme un élément de nature homogène, souvent appréhendé en termes quantitatifs, et qui semble participer de manière équivalente aux différentes composantes du processus intrapreneurial.

Aussi, constatant que, dans le cadre des activités intrapreneuriales, le temps ne fait pas l'objet d'études approfondies, notre thèse se propose de répondre à la question de recherche suivante :

En quoi le temps, comme une ressource pour les acteurs, contribue-t-il au processus intrapreneurial ?

Nous sommes alors amenée à interroger : (1) les **différentes formes de temps** impliquées dans le processus intrapreneurial ; et (2) les **différentes modalités d'accès** aux ressources temps dans le cadre du processus intrapreneurial.

La seconde partie de cette thèse concerne la méthodologie de recherche. ***Le chapitre 3*** présente le design général : notre travail s'inscrit dans le référentiel interprétativiste, est conduit selon une logique abductive, et s'appuie sur une étude de cas (l'étude du processus intrapreneurial d'un centre de R&D). ***Le chapitre 4*** détaille les modalités pratiques de la conduite de notre recherche. Il présente son déroulement général et décrit la procédure de collecte de notre matériau empirique. ***Le chapitre 5*** porte sur le traitement de nos données empiriques : il s'attache à expliciter notre processus de codage et expose son produit, l'arborescence des codes.

La troisième partie se décompose en trois chapitres. ***Le chapitre 6*** développe le premier résultat de notre thèse qui met en exergue la dimension qualitative des ressources temps impliquées dans le processus intrapreneurial, ainsi que l'existence d'une qualité particulière du temps utilisé pour conduire des activités intrapreneuriales, la disponibilité d'esprit. ***Le chapitre 7*** relate le second résultat concernant la nature proactive du comportement intrapreneurial dans son rapport aux ressources temps. Ces observations empiriques nous amènent à présenter, dans ***le chapitre 8*** nos contributions théoriques, et les implications managériales qu'elles suggèrent.

La Discussion et Conclusion générale se propose enfin de discuter nos résultats, d'avancer les limites de notre travail, ainsi que les perspectives de recherche que nous envisageons.

Une bibliographie ainsi que des documents annexes sont disponibles à la fin de ce document.

PREMIERE PARTIE - Eléments théoriques

Cette première partie présente les éléments théoriques que nous mobilisons dans le cadre de notre recherche. Notre revue de la littérature a été conduite avec l'objectif de mettre en exergue la tension existante entre savoir et non-savoirs (Dumez, 2011b). Il s'agit en effet de parvenir à déterminer ce qui est déjà connu et qui peut être reconnu comme solide pour le moment (ce que les *géants* sont parvenus à mettre en lumière), et d'identifier où se situent les points faibles qui méritent d'être investigués ; ceux-ci constituent alors des opportunités de connaissances nouvelles (la contribution du *nain* juché sur les épaules des *géants*).

Elle se compose de deux chapitres.

Le ***chapitre 1*** permet d'abord de circonscrire notre périmètre d'étude. Il s'attache notamment à faire dialoguer les littératures qui concernent l'innovation, l'entrepreneuriat, l'entrepreneuriat organisationnel, et d'en identifier les liens. Il propose ensuite une relecture que nous voulons originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel.

Focalisant notre travail sur le processus intrapreneurial et ses différents composantes, nous développons, dans le ***chapitre 2***, les enjeux que revêt sa mise en œuvre dans le cadre organisationnel. En effet, les activités intrapreneuriales entrent par essence en conflit avec les activités prescrites, et les logiques organisationnelle et managériale. Aussi, l'intrapreneuriat, qui émane d'initiatives spontanées, se développe en marge des activités prescrites, et s'avère plus ou moins soutenu par le cadre organisationnel dans lequel il opère. L'organisation est en effet en mesure de soutenir l'émergence et la poursuite des initiatives intrapreneuriales à travers la mise en place de différents leviers et dispositifs. Parmi ceux-ci, l'existence de temps libre est avancée comme un élément qui encourage la conduite des activités intrapreneuriales. Nous concluons toutefois que, bien qu'abordée de manière régulière, la ressource temps, dans sa contribution aux différentes composantes du processus intrapreneurial, mérite de plus amples approfondissements.

Chapitre 1 - Les différentes facettes de l'EO : mise en perspective

Ce premier chapitre nous permet de clarifier notre objet de recherche, l'entrepreneuriat organisationnel (EO), et ainsi d'en définir les contours.

Dans la première section nous présentons comment nous aboutissons à une conception de l'EO comme un processus composé d'activités innovantes (1.). Pour cela nous commençons par relater les liens entre l'entrepreneuriat, l'EO et l'innovation. Ensuite nous exposons, d'après la littérature, les différentes conceptions de l'EO.

Dans la seconde section, nous proposons une lecture inédite du champ de l'EO (2.). Pour cela, en nous inspirant de (Lecoq, 2012), pour qui, de la réflexion autour des niveaux d'analyse émanent des enseignements potentiellement nouveaux, nous suggérons d'ordonner les différents travaux relatifs à l'EO selon deux dimensions : l'objet étudié (caractéristiques ou comportements), et le niveau d'analyse (organisationnel ou individuel).

Nous parvenons au final à avancer que **notre travail comprend l'EO comme un processus interne fait de comportements que nous cherchons à appréhender à partir du niveau d'analyse individuel.**

1. L'Entrepreneuriat organisationnel : un processus composé d'activités innovantes

Dans cette section nous avançons les relations qui existent entre l'entrepreneuriat, l'EO et l'innovation (1.1). La seconde sous-section développe les différentes façons d'appréhender l'EO. En plus de cette terminologie, les travaux traitent aussi d'*Internal Corporate Venturing* et d'intrapreneuriat. Nous positionnons notre travail dans le champ de l'intrapreneuriat : ce courant met en effet l'accent sur le processus à l'œuvre (1.2).

De cette section nous retenons pour la suite de ce travail la **définition du processus intrapreneurial et de ses composantes, que nous reconnaissons comme constituées d'activités innovantes.**

1. 1. Innovation, Entrepreneuriat, Entrepreneuriat organisationnel

1. 1. 1. Innovation et Entrepreneuriat

Les définitions, typologies et mesures de l'innovation font l'objet de débats. Il s'agit de relater les tendances qui traversent le champ de l'innovation, en particulier dans son lien avec l'entrepreneuriat. Nous présentons tout d'abord ces deux champs.

En général, la définition de l'innovation s'appuie sur deux points d'intérêt : d'une part l'innovation en tant qu'événement, objet, résultat caractérisé par une nouveauté, et d'autre part l'innovation en tant que processus (ex. Cooper, 1998; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997).

En tant que **résultat**, les travaux proposent diverses typologies des formes d'innovations : les innovations techniques et technologiques (produits et procédés) se distinguent des innovations administratives, ces dernières comprenant les innovations organisationnelles (Damanpour & Evan, 1984) ; ou pour Schumpeter (1934, p. 66), l'innovation se caractérise par « de nouvelles combinaisons[10] ». Elle se décline alors en un nouveau produit ou l'amélioration de la qualité, une nouvelle méthode de production, l'exploration d'un nouveau marché, une nouvelle source

[10] "Development in our sense is then defined by the carrying out of a new combinations." (Schumpeter, 1934, p. 66)

d'offres de matières premières ou de produits finis, ou une nouvelle structure organisationnelle (Basso, 2004; Crossan & Apaydin, 2010). Comprise dans une vision large, l'innovation intègre « les nouveaux produits, processus, services (incluant les nouveaux usages des produits, processus et services existants), formes d'organisations, marchés, et le développement de nouvelles compétences et de capital humain[11] » (Zhao, 2005, pp. 27-28). Le point commun de ces innovations est de parvenir à « faire les choses différemment » (Crossan & Apaydin, 2010). L'intensité du degré d'innovation varie aussi : les innovations de rupture se différencient des innovations incrémentales. Alors que les premières correspondent à des révolutions technologiques, ou non, qui modifient complètement les règles du jeu concurrentiel, les secondes se caractérisent au contraire par un ensemble de changements progressifs et élémentaires. Pour autant cette catégorisation binaire n'est pas partagée de tous, puisque Durand (1992) explique qu'il existe plutôt un continuum entre ces deux formes d'innovations technologiques extrêmes : il parle « d'innovations micro-radicales » dont l'intensité est intermédiaire.

En tant que **processus**, l'innovation se définit comme « le développement et l'implémentation d'idées nouvelles par des individus qui s'engagent dans des transactions avec d'autres individus au sein d'un cadre institutionnel[12] » (Van de Ven, 1986, p. 590), ou encore comme l'implémentation réussie d'idées créatives (Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). Une distinction forte opère entre créativité et innovation : si la première se définit comme « la simple création d'idées nouvelles (différentes de ce qui existe) et appropriées (à un problème ou à une opportunité qui se présente) quel que soit le domaine d'activités (science, art, éducation, business, …) », la seconde s'apparente à « l'implémentation réussie des outputs d'une organisation » (Amabile, 1996). La créativité constitue ainsi la première étape du processus d'innovation ; elle en est la matière première, et présente un intérêt certain pour l'organisation car elle détermine le nombre d'options de développement possibles.

Gopalakrishnan & Damanpour (1997) considèrent l'innovation comme le processus par lequel quelque chose de nouveau est introduit et le décompose en deux phases, que nous rappelons :

[11] "Innovation is defined broadly to include new products, new processes, new services (including new uses of established products, processes and services), new forms of organisation, new markets, and the development of new skills and human capital." (Zhao, 2005, pp. 27-28)

[12] "Innovation is defined as the development and implementation of new ideas by people who over time engage in transactions with others within an intuitional order." (Van de Ven, 1986, p. 590)

- **Génération de l'innovation**, étape elle-même décomposée en 5 sous-étapes telles que la génération de l'idée, la définition du projet, la résolution des problèmes, le développement, et le marketing ou commercialisation. Les trois premières sous-étapes aboutissent à la définition d'une solution originale qui sera ensuite développée au sein de sous-unités organisationnelles, et enfin commercialisée.

- **Processus d'adoption de l'innovation** qui s'apparente à un processus de changement intégrant les modifications relatives aux systèmes techniques et sociaux, et assurant la diffusion et l'appropriation de la nouveauté.

Précisons que, compte tenu de la non-linéarité de l'innovation, de son caractère bancal, peu abouti, ou encore des hauts et bas que connait sa progression (Alter, 2005/2000; Quinn, 1979; Van de Ven, 1986), ces étapes, notamment celles qui constituent la première phase, se chevauchent et s'entremêlent pas moments. La segmentation de ce processus apparait certes artificielle, mais demeure aussi reconnue comme facilitant son investigation (Kanter, 1988).

Finalement les auteurs se rejoignent sur le fait qu'une innovation constitue un élément nouveau et se caractérise par son originalité vis-à-vis de l'existant ; tant que l'idée est perçue comme nouvelle par les individus en question, c'est une innovation. Sinon il s'agit simplement d'une imitation de ce qui existe déjà. De plus, par la mise sur le marché ou l'intégration dans un milieu social, elle constitue le moyen de transformer une idée novatrice en de nouvelles pratiques. Alter (2005/2000) avance à ce propos que l'innovation se traduit par l'interaction entre deux mondes, celui de l'invention et celui du marché : le premier se détache de considérations et de contraintes extérieures, alors que le second tient compte d'aspects économiques et financiers puisqu'il s'agit de mettre sur le marché une invention dans un souci de rentabilité économique.
Englobant à la fois un contenu large et une approche processuelle, nous retenons la définition proposée par Crossan & Apaydin (2010, p. 1155) selon laquelle l'innovation s'entend comme « la production ou l'adoption, l'assimilation et l'exploitation d'une nouveauté porteuse de valeur ajoutée pour les sphères économiques et sociales ; la revitalisation et l'élargissement des gammes de produits, services et marchés ; le développement de nouvelles méthodes de production ; et l'implémentation d'un nouveau système de management[13] ».

[13] "Innovation is: production or adoption, assimilation, and exploitation of a value-added novelty in economic and social spheres; renewal and enlargement of products, services, and markets; development of new methods of

Nous nous attachons maintenant à présenter les travaux relatifs à l'entrepreneuriat.

Il existe dans la littérature plusieurs façons de concevoir l'entrepreneuriat (Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001; Stevenson, 1983) : parfois considéré comme une culture (ex. Lounsbury & Glynn, 2001), ou comme une perspective cognitive (Krueger, 2000), l'entrepreneuriat est au départ envisagé comme une fonction économique et l'entrepreneur se caractérise par un ensemble de traits de caractère particuliers. En 1759, Richard Cantillon, reconnu comme le premier à employer le terme « entrepreneuriat » (Gündoğdu, 2012; Stevenson & Jarillo, 1990) décrit l'entrepreneur par sa capacité à prendre des risques, en particulier celui d'acheter un bien à un certain prix sans connaitre celui auquel il pourra le revendre. A travers la rupture, la « destruction créatrice » qu'il induit, Schumpeter (1942) considère l'entrepreneuriat comme le processus par lequel l'économie dans sa globalité progresse. Les travaux de Kirzner (ex. Kirzner, 1973) présentent en outre l'entrepreneur comme doté d'une capacité particulière, la « vigilance entrepreneuriale » (*entrepreneurial alertness*), qui lui permet de percevoir, détecter mieux que les autres, des opportunités à exploiter (Shane & Venkataraman, 2000).

Dans les années 1980, les travaux de Stevenson (1983) et Stevenson & Jarrillo (1986) avancent que « l'entrepreneuriat correspond à la capacité et à la volonté de reconnaitre et de poursuivre une opportunité[14] **»** (Stevenson & Jarillo, 1986, p. 10). En 1990, une contribution de ces mêmes auteurs recense les différents travaux sur l'entrepreneuriat. Ces auteurs les regroupent en trois grands thèmes, chacun d'eux formant ainsi une approche de l'entrepreneuriat :

- « *What happens when entrepreneur act* » : il s'agit de connaitre les effets de l'action entrepreneuriale sur l'environnement (système économique et développement du système de marché). Les économistes dominent ce courant.

- « *Why entrepreneur act* » : l'entrepreneuriat s'apparente ici à un ensemble de caractéristiques psychologiques individuelles telles que la créativité, l'audace, l'agressivité. Si l'accent porte sur les acteurs et leurs traits de caractère, la façon dont

production; and establishment of new management systems. It is both a process and an outcome." (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1155)

[14] "Entrepreneurship involves the ability and desire to recognize and pursue opportunity" (Stevenson & Jarillo, 1986, p. 10)

ils conduisent leurs activités entrepreneuriales importent peu. Les travaux en psychologique et sciences cognitives participent largement de ce développement.

- « *How entrepreneurs act* » : il s'agit de comprendre comment l'entrepreneur doit se comporter pour réussir, d'un point de vue pratique. Les chercheurs, en sciences de gestion en particulier, s'intéressent et approfondissent les différentes étapes du processus entrepreneurial, les obstacles rencontrés, ou encore les éléments qui permettent de prédire le succès d'une activité entrepreneuriale.

Dans cette même perspective, Shane & Venkataraman (2000) considèrent l'entrepreneuriat comme le processus de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'une opportunité. Toutefois l'idée que l'entrepreneuriat s'apparente à un processus n'est pas partagée de tous ; en effet par exemple pour Gartner (1990) et Gartner, Bird, & Starr (1992), l'entrepreneuriat s'entend comme la création d'une organisation, ou encore pour Lumpkin & Dess (1996), comme une nouvelle entrée.

Nous comprenons donc à ce stade qu'innovation et entrepreneuriat s'entendent à la fois comme un processus ou comme un résultat. C'est pourquoi, en fonction des définitions choisies, la relation entre entrepreneuriat et innovation diffère d'une étude à l'autre. Nous identifions en effet plusieurs façons de concevoir le rapport entre littératures sur l'entrepreneuriat et sur l'innovation :

- **Innovation et Entrepreneuriat sont assimilés et considérés comme identiques** lorsqu'ils s'insèrent dans la vision schumpetérienne de l'innovation. En effet, Schumpeter (1934) considère explicitement que le fait de conduire une nouvelle combinaison de ressource (une innovation) constitue le fondement de l'entrepreneuriat[15]. Pour le dire autrement, ces travaux, comme d'autres plus récents (ex. Fayolle, 2003; Stopford & Baden-Fuller, 1994), traitent de façon indifférenciée d'innovation et d'entrepreneuriat (Lassen, Gertsen, & Riis, 2006).

- **Entrepreneuriat et innovation entretiennent une relation étroite mais ne se confondent pas** : c'est le point de vue défendu par Sharma & Chrisman (1999) et Basso (2004). Dans ce cas, l'entrepreneuriat est défini comme la création d'une nouvelle organisation et l'innovation est entendue au sens large de Schumpeter (une

[15] "As it is the carrying out of new combinations that constitutes the entrepreneur" (Schumpeter, 1934, p. 75)

nouvelle combinaison). Aussi, ces deux définitions possèdent des points de recouvrement mais ne sont pas substituables : la recombinaison de ressources n'implique pas forcément la création d'une nouvelle organisation, et toute création d'organisation ne repose pas sur le projet de réaliser une innovation (Basso, 2004).

Compte tenu de la définition large de l'innovation retenue, qui englobe à la fois une réalité étendue et la dimension processuelle, nous considérons que « les formes d'entrepreneuriat s'appuient sur une innovation ; celle-ci nécessite soit un changement dans la façon de déployer les ressources, soit la création de nouvelles capacités permettant de générer de nouveaux positionnements sur les marchés[16] » (Stopford & Baden-Fuller, 1994, p. 522). En cela nous abondons aussi dans le sens de Shane (2012) qui souligne que **tous les efforts relatifs à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale impliquent une part d'innovation** : pour que l'entrepreneur soit considéré comme tel, il ne peut pas produire une combinaison de ressources similaire à celle produite par d'autres. Aussi, par définition, l'entrepreneur est celui qui parvient à proposer une combinaison inédite de ressources (recombinaison), c'est-à-dire à innover.

1. 1. 2. Entrepreneuriat et Entrepreneuriat organisationnel

Dans une première approche et de façon générique, l'EO s'apparente à de *l'entrepreneuriat d'entreprise*, c'est à dire le fait pour un individu ou un groupe d'individus, au sein d'une organisation existante, d'initier, faire progresser, et concrétiser une idée émergeante. Guth & Ginsberg (1990) le définissent plus précisément comme englobant la création d'une nouvelle organisation (à travers le lancement d'une nouvelle activité en interne ou l'innovation), ou les activités de revitalisation stratégique.

Comme mentionné précédemment, les travaux de Stevenson et Jarillo participent d'un effort de synthétisation de l'ensemble des connaissances relatives à l'entrepreneuriat. Convaincus

[16] "most authors accept that all types of entrepreneurship are based on innovations that require changes in the pattern of resource deployment and the creation of new capabilities to add new possibilities for positioning in markets." (Stopford & Baden-Fuller, 1994, p. 522)

que, d'une façon générale, ces travaux permettent d'éclairer le champ de l'EO, ils proposent une définition de l'entrepreneuriat qui puisse s'adapter à la fois au contexte de la création d'une entité *ex nihilo*, et au contexte organisationnel. L'entrepreneuriat s'entend alors comme « le processus par lequel des individus, indépendamment ou au sein d'une organisation, poursuivent une opportunité sans tenir compte des ressources qu'ils maitrisent[17] » (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 23). De plus, ils soulignent que l'essence même de l'entrepreneuriat tient à la capacité de l'entrepreneur à « trouver un moyen »[18]. Cette approche, que nous partageons, revendique le fait que **l'entrepreneuriat, au sens de *l'activité entrepreneuriale,* indépendante ou au sein d'une organisation existante, réside dans la volonté de poursuivre une opportunité**. Le terme « entrepreneur » convient alors tout autant à un entrepreneur *indépendant*, qu'à un employé *dépendant* d'une organisation (Schumpeter, 1934)[19].

Le premier article portant sur l'EO, datant de la fin des années 1960, témoigne aussi de la volonté d'étendre l'étude du développement de nouvelles activités au-delà du cadre indépendant : Westfall (1969) revendique en effet l'idée d'appréhender l'entrepreneuriat dans un contexte organisationnel, et tente d'identifier les facteurs organisationnels qui l'encouragent, c'est-à-dire qui incitent l'organisation dans sa globalité à développer de nouveaux business répondant aux besoins existants. Dans une approche similaire, Carrier (1996) précise que la distinction entre entrepreneuriat et intrapreneuriat repose avant tout sur le contexte dans lequel « l'acte d'entreprendre »[20] se produit : alors que l'entrepreneur innove pour son activité propre, l'intrapreneur innove au nom d'une entreprise existante. Les conséquences en termes d'autonomie, de prise de risque, et d'attentes diffèrent ainsi d'une situation à l'autre.

[17] "entrepreneurship is a process by which individuals—either on their own or inside organizations—pursue opportunities without regard to the resources they currently control." (Stevenson & Jarillo, 1990, p. 23)

[18] "in any case, the essence of entrepreneurship is the willingness to pursue opportunity, regardless of the resources under control. It is typical of the entrepreneur 'to find a way." (Stevenson et Jarillo, 1990, p. 23)

[19] "The carrying out of a new combinations we call "enterprise"; the individuals whose function is to carry them out we call "entrepreneur". These concepts are at once broader and narrower than the usual. Broader, because in the first place we call entrepreneurs not only those 'independent' businessmen in an exchange economy who are usually so designated, but all who actually fulfill the function by which we define the concept, even if they are, as is becoming the rule, "dependent" employees of a company, like managers, members of boards of directors, and so forth, or even if their actual power to perform the entrepreneurial function has any other foundations, such as the control of a majority of shares. As it is the carrying out of new combinations that constitutes the entrepreneur, it is not necessary that he should be permanently connected with an individual firm". (Schumpeter, 1934, pp. 74-75)

[20] « The entrepreneurial act » (Carrier, 1996, p. 6)

Nombreux sont donc les travaux en EO à se structurer autour d'une question préalablement traitée dans le cadre de l'entrepreneuriat. Nous constatons en effet que les travaux sur l'EO se réfèrent largement à des contributions, définitions, résultats issus du champ de l'entrepreneuriat, ce qui témoigne de l'imbrication de ces deux courants (Basso, 2004). Nous identifions principalement deux démarches d'investigation :

- l'étude portant sur l'EO s'appuie sur une approche défendue dans le cadre de l'entrepreneuriat. Par exemple Luchsinger & Ray (1987) s'intéressent aux caractéristiques des intrapreneurs en faisant le parallèle avec le travail de Vesper (1980) qui appréhende les traits de caractère particuliers des entrepreneurs, ou Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) s'appuient sur l'argument de Gartner (1988, 1989) selon lequel les recherches en entrepreneuriat doivent s'étendre au-delà de la seule analyse de la personnalité de l'entrepreneur. Ces auteurs établissent alors un modèle intégrateur de l'EO, i. e. qui combine des éléments tant individuels qu'organisationnels.

- l'étude compare l'expression d'un même phénomène dans chacun des deux cadres, indépendant et organisationnel. Par exemple Rathna & Vijaya (2009) comparent les compétences particulièrement importantes et fréquemment utilisées par les intrapreneurs d'une part, et celles des entrepreneurs d'autre part, ou encore Honig (2001) confronte les stratégies d'apprentissage des entrepreneurs et des intrapreneurs.

Le point de recouvrement de ces deux littératures se situe donc au niveau de l'étude d'un même phénomène : *l'activité entrepreneuriale* (qui traduit la *poursuite d'une opportunité, sans tenir compte des ressources maitrisées* pour Stevenson & Jarillo (1990)), aussi nommée *dynamique entrepreneuriale* pour Basso (2004) ; seul le contexte diffère puisque le champ de l'EO se penche sur l'activité entrepreneuriale réalisée au sein d'organisations existantes, et celui de l'entrepreneuriat traite de l'activité entrepreneuriale mise en œuvre indépendamment.

A cette perspective généralement admise qui considère qu'entrepreneuriat et EO diffèrent par rapport au contexte dans lequel l'activité entrepreneuriale est appréhendée, deux autres approches peuvent être ajoutées.

D'une part, Sharma & Chrisman (1999, p. 17) avancent que l'entrepreneuriat se conçoit comme « la création d'une entité, la revitalisation ou l'innovation, qu'elles soient réalisées à

l'intérieur ou à l'extérieur d'une organisation existante »[21]. En ce sens, ils distinguent *l'entrepreneuriat indépendant* comme réalisé indépendamment de tout lien avec une organisation existante, de l'*EO* réalisé au sein d'une organisation existante. Ils reconnaissent là le fait que le terme « entrepreneuriat » convient à ces deux contextes distincts. Toutefois, un autre élément différenciant est ajouté : si entrepreneuriat indépendant et EO diffèrent d'abord par le contexte dans lequel ils sont réalisés, ils recouvrent aussi des activités spécifiques. En effet l'entrepreneuriat indépendant ne traite que de la création d'une nouvelle organisation, et l'EO s'intéresse à la création d'une nouvelle organisation, à l'innovation, ou à la revitalisation stratégique. Dans ce cas, l'EO (tout comme l'entrepreneuriat indépendant) constitue un sous-ensemble de la littérature sur l'entrepreneuriat.

D'autre part, si jusqu'ici nous avons conçu l'entrepreneuriat comme un processus, nous avons aussi montré précédemment qu'il peut aussi être entendu comme un résultat : la « création d'organisations » chez Gartner (1988), ou une « nouvelle entrée » pour Lumpkin & Dess (1996). Ceci a alors des implications sur son lien avec l'EO. En effet Sharma & Chrisman (1999) précisent explicitement dans une note (p. 17) que lorsque l'entrepreneuriat se restreint à une nouvelle entrée, et que la définition de Guth & Ginsberg (1990) qui entend l'EO comme la création d'une nouvelle organisation *ou* la revitalisation stratégique, est retenue, alors l'entrepreneuriat est compris dans l'EO ; il en constitue un sous-ensemble. Poussant la réflexion, Sharma & Chrisman (1999) avancent que certaines activités, notamment celles concernant la revitalisation stratégique, seraient considérées comme entrepreneuriales du fait de leur réalisation dans un contexte organisationnel, alors qu'elles ne seraient pas qualifiées ainsi si elles étaient conduites en dehors d'une organisation existante.

Pour résumer, nous comprenons qu'en fonction de la définition choisie pour l'entrepreneuriat, sa relation avec l'EO diffère :

- Lorsque l'entrepreneuriat est compris comme un *processus* (i. e. activité entrepreneuriale), alors entrepreneuriat et EO se rejoignent dans l'étude de ce même processus, et seul le contexte d'investigation diffère (indépendant pour l'entrepreneuriat et organisationnel pour l'EO). Cette approche est la plus répandue et c'est celle que nous retenons.

[21] "*Entrepreneurship* encompasses acts of organizational creation, renewal, or innovation that occur within or outside an existing organization" (Sharma & Chrisman, 1999, p. 17)

▪ Lorsque l'entrepreneuriat est *décliné en entrepreneuriat indépendant et EO*, alors l'EO en constitue un sous-ensemble.

▪ Lorsque l'entrepreneuriat est entendu comme un *résultat* (i. e. nouvelle entrée ou création d'une nouvelle organisation), alors l'entrepreneuriat constitue un sous-ensemble de l'EO.

Malgré les points de discorde sur le lien entre entrepreneuriat et EO, nous convenons que :

- **Entrepreneuriat et EO sont associés en premier lieu par un « lien de parenté » : les travaux sur l'entrepreneuriat précèdent ceux relatifs à l'EO, et ces derniers s'en inspirent largement.**

- **Entrepreneuriat et EO se rejoignent dans l'étude d'un même objet, l'activité ou dynamique entrepreneuriale[22], et diffèrent par le contexte de son étude (*ex nihilo* et organisationnel).**

1. 1. 3. Entrepreneuriat organisationnel et Innovation

L'entrepreneuriat et l'innovation se rejoignent sur le fait que tous deux impliquent des processus liés à la découverte, à l'évaluation et à l'exploitation, d'une opportunité (littérature relative à l'entrepreneuriat), ou d'une nouveauté (littérature relative à l'innovation) (Crossan & Apaydin, 2010). Toutefois, ces auteurs soulignent que le champ de l'entrepreneuriat s'intéresse en particulier au rôle d'un acteur en particulier, l'entrepreneur, alors que le champ relatif à l'innovation, lorsqu'elle est considérée au sens large, l'appréhende davantage comme influencée tant par des actions individuelles, que par des éléments organisationnels. Nous comprenons donc là toute la pertinence de l'étude de l'innovation en contexte organisationnel.

L'innovation occupe en effet une place centrale dans la littérature sur l'EO ; alors que les activités d'EO s'expriment de deux manières distinctes (création d'une nouvelle organisation ou revitalisation stratégique d'après Guth & Ginsberg (1990)), l'innovation en constitue le point commun (Sharma & Chrisman, 1999). Ces auteurs, qui admettent que l'innovation est

[22] Définie, d'après Stevenson & Jarillo (1990), comme la reconnaissance et la poursuite d'une opportunité, sans tenir compte des ressources maitrisées.

entendue au sens de Schumpeter (i. e. une nouvelle combinaison de ressources), précisent alors que dans ce cas, l'innovation correspond à un ensemble plus large que l'EO ; elle peut apparaitre en dehors de la création d'une nouvelle organisation ou d'activités de revitalisation stratégique. **Il n'en reste pas moins que l'innovation sous-tend l'ensemble des activités d'EO**. Dans ce premier cas, nous pourrions dire que toutes les activités d'EO sont innovantes mais que toutes les innovations ne s'expriment pas à travers des activités d'EO.

D'autres travaux reconnaissent une forte proximité entre EO et innovation, mais s'écartent de la conception que nous venons de décrire. En effet pour Alvarez & Barney (2000, p. 63) « l'entrepreneuriat constituerait plutôt le moteur de l'innovation[23] », et dans ce cas, générer des innovations nécessiterait pour une organisation d'être entrepreneuriale ; l'innovation s'entend ici comme le résultat de comportements et stratégies entrepreneuriaux (Meyer & Heppard, 2000). Ireland , Kuratko, & Morris (2006) défendent aussi cette idée : ils affirment que l'innovation (comprise de façon large, intégrant les nouveaux produits, processus, structures administratives et routines) n'apparait pas de manière naturelle, mais découle de comportements entrepreneuriaux. En ce sens, choisir une stratégie d'EO permet le développement d'innovations, et donc de profiter des avantages compétitifs et bénéfices tangibles qu'elles occasionnent.

Pour les protagonistes des travaux sur l'orientation entrepreneuriale (dont nous reparlerons plus avant), l'entrepreneuriat est compris comme un ensemble de dimensions, dont l'innovation-produit fait partie (Miller, 1983). Malgré les débats relatifs aux attributs nécessaires pour caractériser une organisation d'entrepreneuriale, l'innovation constitue l'élément commun à toutes les entreprises que l'on peut « raisonnablement » qualifier d'entrepreneuriales (Covin & Slevin, 1991) : sans innovation, l'organisation ne pourra être considérée comme entrepreneuriale, en revanche, l'innovation ne suffit pas pour considérer une organisation comme entrepreneuriale. Les auteurs précisent que « l'élément manquant » s'apparente à la capacité de l'entreprise à fournir des efforts pour se régénérer, se réinventer, et revitaliser son organisation. Ici nous pointons le doigt sur le fait que l'innovation est restreinte à l'innovation produit, définition largement plus restrictive que lorsqu'elle est entendue comme une « recombinaison de ressources » au sens de Schumpeter.
Dans ce second cas, nous pourrions dire que l'EO constitue un préalable à l'innovation, entendue plutôt comme l'*un* des résultats d'une telle stratégie entrepreneuriale.

[23] "the driver of innovation, entrepreneurship" (Alvarez & Barney, 2000, p. 63)

Portant sur l'innovation « en train de se faire », notre travail s'inscrit dans une **approche processuelle.** En cela, il conçoit **l'innovation et l'entrepreneuriat comme similaires.** Nous comprenons aussi **l'EO et l'entrepreneuriat comme ayant un lien de parenté, et se distinguant par le contexte d'appréhension de l'activité entrepreneuriale.** Enfin, nous nous appuyons sur l'idée que **l'innovation constitue le point commun des activités d'EO** (Figure 1).

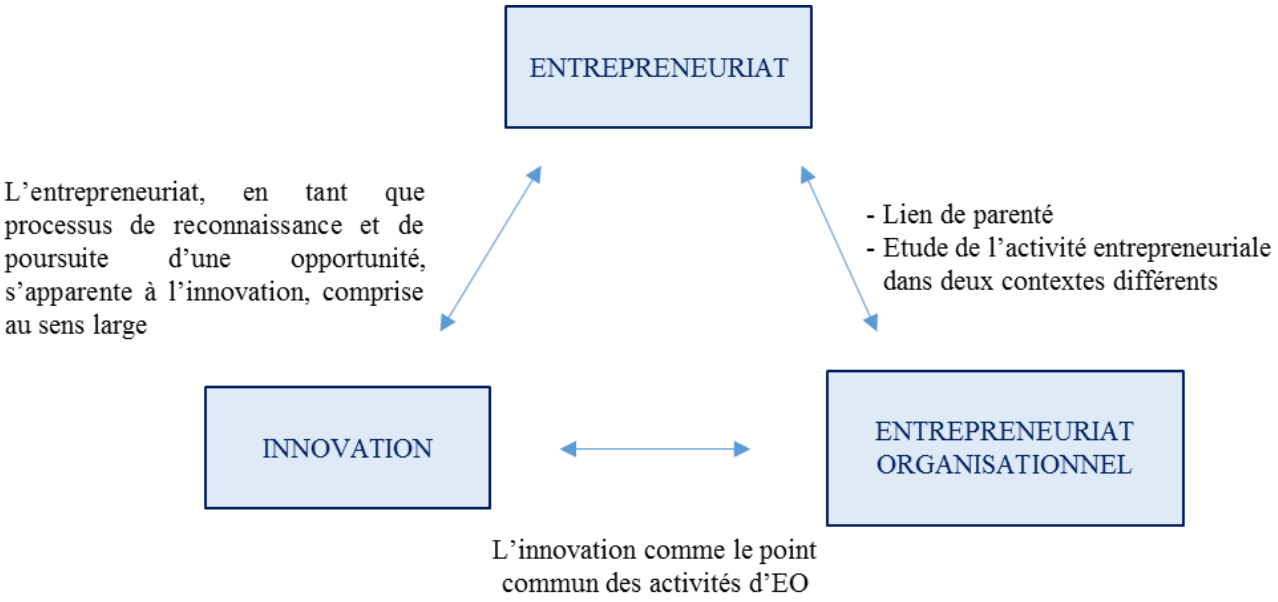


Figure 1 : Liens entre Innovation, Entrepreneuriat, Entrepreneuriat Organisationnel

Nous nous focalisons sur le champ de l'EO, que nous nous proposons maintenant de développer.

1. 2. Entrepreneuriat organisationnel : définitions et terminologie

La littérature parcourue nous permet d'identifier plusieurs termes relatifs au phénomène d'entrepreneuriat organisationnel. Trois retiennent notre attention, ceux rencontrés le plus fréquemment : *corporate entrepreneurship*, *Internal corporate venturing* et *intrapreneurship*. Ces termes sont-ils synonymes, ou correspondent-ils à des réalités différentes ? Peut-on établir des liens entre eux ?

1. 2. 1. Entrepreneuriat organisationnel (*Corporate Entrepreneurship*)

Comme mentionné, le premier article portant sur l'EO est celui de Westfall (1969). Dans sa continuité, mais sans en parler explicitement, Quinn (1979) rédige un article contenant un ensemble de recommandations pour favoriser l'innovation et les actions entrepreneuriales, notamment au sein des grandes organisations. Puis Schollhammer (1982) utilise deux dérivés, *Internal Corporate Entrepreneurship* et *Intra-Corporate Entrepreneurship*.

Premier apparu, *Corporate Entrepreneurship* s'avère aussi être le terme le plus couramment employé, notamment dans la littérature anglo-saxonne. Il fut largement accepté et repris suite à la publication de plusieurs numéros spéciaux : celui du *Strategic Management Journal* en 1990[24], et ceux de la revue *Entrepreneurship : Theory & Practice*, au nombre de trois pour la seule année 1999[25]. L'abondance et la qualité des soumissions reçues lors de l'appel à communication pour le premier numéro furent telles que deux autres numéros spéciaux se concrétisèrent dans les mois suivants (Zahra, Jennings, & Kuratko, 1999; Zahra, Kuratko, & Jennings, 1999). Et les éditeurs de souligner leur enthousiasme à échanger sur ce thème dont l'intérêt semble alors partagé par de nombreux autres chercheurs académiques. Le premier numéro spécial porte sur le rôle de l'EO dans l'acquisition de compétences et de connaissances organisationnelles, le second numéro traite des aspects internationaux de l'EO, du management du processus d'EO, et présente les recherches émergeantes, et le troisième numéro propose quatre articles sur des thèmes différents mais toujours en lien avec l'EO (mesure de la création de valeur induite par l'EO, effet des valeurs des managers sur la

[24] Corporate Entrepreneurship, 1990, *Strategic Management Journal*, 11 : 4

[25] Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities, 1999, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 23 : 3 ; Corporate Entrepreneurship in a Global Economy, 1999, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 : 1 ; Corporate Entrepreneurship and Wealth Creation: Contemporary and Emerging Perspectives, 1999, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 24 : 2

poursuite d'activités d'EO, design organisationnel à développer pour mettre en place l'EO, et revue et opportunités de recherches futures sur l'EO) (Zahra, Kuratko, & Jennings, 1999).

Les définitions de l'EO sont nombreuses. Aucune ne fait l'unanimité et d'une façon générale, ce courant de recherche demeure fragmenté. Plusieurs auteurs ne manquent pas de souligner que l'accumulation de connaissances sur le sujet en pâtit (Covin & Miles, 1999; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009; Sharma & Chrisman, 1999; Zahra, 1991). Pour un aperçu de cette diversité, nous renvoyons le lecteur à l'article de Sharma & Chrisman (1999, pp. 14-15) qui dresse un inventaire des différentes définitions sur une période allant de 1983 à 1996. Nous choisissons d'en retenir trois pour les raisons suivantes (Tableau 1) :

- elles sont largement reprises dans les travaux postérieurs ce qui témoigne de leur assise ;

- situées à des moments différents du développement de ce champ de recherche, elles permettent de tracer son évolution. Nous nous rendons compte que sa définition progresse dans le sens de l'intégration d'un nombre accru de phénomènes ;

- complémentaires, elles permettent d'englober l'ensemble des dimensions de ce concept (approches à la fois par le contenu des activités et le processus de mise en œuvre).

Premièrement, Burgelman (1983c, p. 1349) présente l'EO comme « le processus par lequel une organisation se diversifie via de nouvelles activités en interne. Une telle diversification nécessite une nouvelle combinaison de ressources afin d'étendre les activités de l'organisation à des domaines situés au-delà ou en marge du périmètre de ses compétences actuelles[26] ». Nous suggérons ici deux remarques: d'abord parler de « nouvelle combinaison de ressources » place ce propos dans la lignée de l'approche schumpétérienne, ce qui laisse sous-entendre que l'auteur considère l'EO comme reposant sur l'innovation. Ensuite, cette définition s'attache à décrire le *processus* qui permet d'aboutir à une telle diversification.

[26] "Corporate entrepreneurship […] refers to the process whereby firms engage in diversification through internal development. Such diversification requires new resource combinations to extend the firm's activities in areas unrelated, or marginally related, to its current domain of competence and corresponding opportunity set." (Burgelman, 1983c, p. 1349)

La seconde définition est proposée par (Guth & Ginsberg, 1990, p. 5) lors de la publication du numéro spécial du *Strategic Management Journal*. Elle considère « l'EO comme englobant deux types de phénomènes et leurs processus attenants :

- la naissance d'un nouveau business dans une organisation existante (innovation ou lancement de nouvelles activités « risquées » en interne) ;

- la transformation de l'organisation à travers un renouvellement des concepts-cœur sur lesquels elle a été fondée (revitalisation stratégique)[27] ».

Cette contribution marque un tournant dans le champ du management stratégique. Elle fournit en effet une définition de l'EO qui sera largement reprise, notamment dans les travaux portant sur l'*orientation entrepreneuriale*, et plus globalement concernant l'entrepreneuriat étudié au niveau de l'organisation (*firm-level Entrepreneurship*) qui affluent durant la décennie 1990 (ex. Covin & Miles, 1999; Dess, Lumpkin, & McGee, 1999; Lumpkin & Dess, 1996; Zahra & Covin, 1995). Adaptée quel que soit le niveau d'analyse étudié, elle sera aussi utilisée dans les articles qui considèrent l'EO comme un ensemble de comportements internes à l'organisation (ex. Basso, 2006 ; Kuratko, Hornsby, & Bishop, 2005 ; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). En outre, cette définition insiste sur le contenu du processus d'EO : celui-ci prend donc la forme d'une nouvelle activité ou d'une revitalisation stratégique.

Enfin, la troisième définition retenant notre attention est celle de Sharma & Chrisman (1999, p. 18). L'EO, encore en phase de maturation, est appréhendé de façon volontairement large afin de n'en exclure aucune de ses dimensions et d'éviter tout *a priori* qui viendrait en réduire l'étendue. Il correspond au « processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en partenariat avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation, instille de la revitalisation, ou innove au sein de cette organisation ». A la fois générique et descriptive du phénomène d'EO dans sa globalité, nous apprécions dans cette définition le fait qu'elle traduise de façon concrète le processus d'EO et qu'elle insiste sur l'activité même réalisée au sein de ce processus. Nous l'adoptons pour la suite de ce travail.

[27] "The topic of corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them: (1) the birth of new businesses within existing organizations, i.e. internal innovation or venturing; and (2) the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal." (Guth & Ginsberg, 1990, p. 5)

	Définitions	Intérêt(s)
Burgelman (1983c)	« processus par lequel une organisation se diversifie via de nouvelles activités en interne. Une telle diversification nécessite une nouvelle combinaison de ressources afin d'étendre les activités de l'organisation à des domaines situés au-delà ou en marge du périmètre de ses compétences actuelles[28] »	- L'EO s'appuie sur l'innovation - Accent sur le processus
Guth & Ginsberg (1990)	L'EO comme englobant deux phénomènes: Naissance d'un nouveau business dans une organisation existante (innovation ou prise de risque en interne), et ; Revitalisation stratégique (renouvellement des concepts-cœur de l'organisation)[29]	- Adaptée aux différents niveaux d'analyse - Accent sur le contenu
Sharma & Chrisman (1999)	« processus par lequel un individu ou un groupe d'individus, en partenariat avec une organisation existante, crée une nouvelle organisation, instille de la revitalisation, ou innove au sein de cette organisation »[30]	- Pluralité du contenu - Accent sur le processus et les activités qui le composent

Tableau 1 : Trois définitions du Corporate Entrepreneurship

1. 2. 2. Internal Corporate Venturing

La seconde façon de nommer ce que nous avons appelé de façon générique l'entrepreneuriat d'entreprise est *Corporate Venturing* (CV) ou *Internal Corporate Venturing* (ICV) que l'on pourrait traduire par le **lancement d'une nouvelle activité risquée en interne**. Comme le suggère Basso (2004), l'ICV correspond à un ensemble d'activités qui donnent lieu à la naissance d'une nouvelle configuration organisationnelle appelée la nouvelle division (*New Venture Division*).

[28] "the process whereby firms engage in diversification through internal development. Such diversification requires new resource combinations to extend the firm's activities in areas unrelated, or marginally related, to its current domain of competence and corresponding opportunity set." (Burgelman, 1983c, p. 1349)
[29] "The topic of corporate entrepreneurship encompasses two types of phenomena and the processes surrounding them: (1) the birth of new businesses within existing organizations, i.e. internal innovation or venturing; and (2) the transformation of organizations through renewal of the key ideas on which they are built, i.e. strategic renewal." (Guth & Ginsberg, 1990, p. 5)
[30] "the process whereby an individual or a group of individuals, in association with an existing organization, create a new organization or instigate renewal or innovation within that organization." (Sharma & Chrisman, 1999, p. 18)

Les travaux de Burgelman traitent en particulier d'ICV (Burgelman, 1983b; Burgelman & Välikangas, 2005). En effet, en 1983 l'auteur présente une étude sur le processus d'ICV décrit comme permettant à une grande entreprise de transformer des activités de recherche et développement en une nouvelle activité/unité qui sera ensuite intégrée à l'organisation. Sharma & Chrisman (1999) présentent les termes de *Venture,* ICV, *Internal Ventures, New Business Venturing* comme des dérivés du *Corporate Venturing*. Ils définissent le CV comme l'ensemble des efforts en termes d'EO qui conduisent à la création d'une nouvelle activité organisationnelle au sein de l'organisation. Dans le cas où celui-ci se concrétise à travers la création d'entités autonomes ou semi-autonomes qui se situent à l'extérieur du domaine d'activités de l'organisation, le terme d'External CV est utilisé (joint-venture, spin-off). A contrario, si ces activités de CV se transforment en une entité organisationnelle qui entre dans le champ d'activité de l'organisation, il s'agit d'ICV. Ils considèrent le CV, tout comme la revitalisation stratégique, comme l'une des deux modalités d'expression de l'EO. Ils précisent que même si ces deux types d'activités conduisent à des changements au niveau de la stratégie ou de la structure de l'organisation existante, leur concrétisation diffère : alors que les activités de CV s'apparentent à la création d'une nouvelle activité, la revitalisation stratégique traduit une reconfiguration des activités existantes.

Nous remarquons en outre que les études portant sur l'ICV prêtent une attention particulière aux acteurs impliqués dans ce processus. Burgelman (1983b) se focalise en particulier sur le rôle et les activités clé des managers de niveaux hiérarchiques différents, lors de chacune des étapes du processus d'ICV. Il conclut que la réussite d'une ICV dépend de l'appétence des employés de niveau opérationnel pour des activités entrepreneuriales autonomes, de la capacité des managers intermédiaires à conceptualiser des implications stratégiques à ces initiatives, et de la capacité des top-managers à permettre des changements stratégiques via des initiatives entrepreneuriales viables. En s'appuyant sur la théorie des ressources, la contribution de Greene, Brush, & Hart (1999) met aussi en lumière le rôle de l'un des acteurs du processus d'ICV, celui du champion (celui qui porte l'idée).

1. 2. 3. Intrapreneuriat

L'Intrapreneurship, intrapreneuriat en Français, constitue la troisième façon de se référer à l'entrepreneuriat d'entreprise. L'avènement et la diffusion de ce terme découle de la

publication de l'ouvrage de référence de Pinchot en 1985 « Intraprenering »[31]. Pinchot (1985) définit l'intrapreneuriat comme le fait d'entreprendre au sein de l'organisation.

Carrier (1996) précise en outre que l'intrapreneuriat ne se restreint pas au contexte des grandes organisations ; plusieurs de ses articles se proposent de l'explorer au sein de petites et moyennes entreprises (Carrier, 1996; Carrier & Gélinas , 2011; Champagne & Carrier, 2004). Elle décrit le champ de l'intrapreneuriat comme englobant deux ensembles de travaux :

- le premier s'intéresse aux individus qui mettent en œuvre des innovations au sein de l'organisation qui les emploie. Les auteurs se focalisent alors sur la **personnalité des intrapreneurs** (considérant de façon implicite que les profils psychologiques des intrapreneurs et des entrepreneurs sont similaires bien que le contexte d'action soit différent), et aux rôles et fonctions des intrapreneurs (visionnaire, agent source de changement, champion de l'innovation par exemple).

- le second ensemble de travaux concerne le **processus intrapreneurial**, les facteurs et conditions qui le rendent possible, notamment la liberté et l'autonomie dont disposent les individus. Il intègre aussi les réflexions autour d'une forme de management intrapreneurial permettant de stimuler les comportements entrepreneuriaux auprès des employés.

Carrier (1996) conclut finalement que ces deux approches se rejoignent dans une conception de l'intrapreneuriat comme de l'innovation générée et mise en œuvre par des employés. De même, Åmo & Kolvereid (2005) soulignent que les travaux en intrapreneuriat s'attachent particulièrement aux initiatives individuelles indépendantes, alors que les travaux en EO s'intéressent d'une façon plus générale à ce que l'organisation peut faire pour encourager et soutenir en interne les comportements entrepreneuriaux. Finalement, la logique d'action de l'intrapreneuriat se rapproche en ce sens de ce que Burgelman (1983a; 1983b) appelle les

[31] Un glissement significatif dans la terminologie nous interpelle ici : le titre du livre de Pinchot (1985) « Intrapreneuring » se transforme dans la traduction française en « Intrapreneuriat ». Pourtant il nous semble que l'Intrapreneuring recouvre une réalité plus large que celle de l'intrapreneuriat, dans le sens où il traduit l'acte d'intraprendre, la dynamique de mise en œuvre, l'action en train de se faire. Le raisonnement nous apparait similaire à celui relatif à « l'Organizaing » ou au « Strategizing ». Aussi les articles qui suivront se focalisent plutôt sur ce qu'*est* l'intrapreneuriat, et moins sur sa mise en œuvre concrète. A notre sens, l'étude de *l'activité intrapreneuriale*, traduction d'Intrapreneuring que nous préférons à Intrapreneuriat, s'avère moins étudiée, et fait l'objet de notre travail.

comportements stratégiques autonomes, définis comme un « ensemble d'activités qui se situent en dehors du périmètre stratégique actuel[32] » (Burgelman , 1983a, p. 61).

Enfin, nous ne pouvons que regretter le manque d'uniformité quant à l'utilisation des deux termes *Intrapreneurship* et *Corporate Entrepreneurship*. Certains travaux les traitent de façon indifférenciée, portant une attention plus ou moins limitée à cette question de terminologie (ex. Antoncic & Hisrich, 2001; Bueno-Merino, Grandval, & Ronteau, 2010 ; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Parker, 2011) : ces travaux ne permettant pas au lecteur de savoir si les deux termes couvrent effectivement des réalités similaires. D'autres au contraire, prennent le soin de les distinguer explicitement. Par exemple, Bouchard (2009) et Bouchard & Fayolle (2011) reconnaissent pleinement qu'en traitant d'intrapreneuriat, ils s'attachent particulièrement à l'étude des attitudes et comportements entrepreneuriaux au sein d'une organisation. Christensen (2004) explique aussi qu'intrapreneuriat et EO ne se confondent pas dans le sens où l'EO se décompose en deux types d'activités entrepreneuriales : le premier couvre celles qui sont menées en interne (intrapreneuriat), le second correspond à celles réalisées en partenariat avec un réseau externe (*exopreneuriat*). Ou encore Bouchard & Basso (2011) soulignent que traiter d'intrapreneuriat revient à considérer l'EO comme un processus interne à l'organisation.

En nous appuyant sur ces contributions, nous convenons que **traiter d'intrapreneuriat revient à porter un intérêt particulier au processus interne à l'œuvre. Ce champ est intégré à la littérature sur l'EO, ce dernier faisant référence à une réalité plus large.**

En faisant état de ces différentes terminologies, nous observons que l'EO recouvre un ensemble de phénomènes divers, tant par leur contenu, que par la façon, et le niveau d'analyse auxquels ils sont appréhendés. Aussi Covin & Miles (1999) expliquent que l'EO a trait à trois types de phénomènes : il s'agit d'abord pour une organisation de lancer une nouvelle activité, ce qui renvoie au CV. Ensuite, l'EO traduit le fait pour un individu ou un groupe d'individus de porter[33] une idée de nouveau produit au sein d'une organisation. Il s'agit ici de la

[32] "*Autonomous* strategic activities that is activities that fall outside the scope of the current concept of strategy." (Burgelman, 1983a, p. 61)
[33] "Champion" dans le texte (Covin & Miles, 1999, p. 48)

description du processus intrapreneurial (ou de l'*intrapreneuring*). Enfin, l'EO s'apparente à un état d'esprit, à une « philosophie organisationnelle ».

Nous positionnons notre recherche dans la veine des travaux relatifs à l'intrapreneuriat, pour deux raisons principales :

- d'abord notre projet de connaissance porte sur la compréhension de la mise en œuvre des activités d'EO, dont nous avons convenu du caractère innovant précédemment. Nous nous intéressons donc précisément au **déroulement de l'EO en tant que processus interne à l'organisation**.

- l'EO se déploie selon deux modalités : les activités de CV et de revitalisation stratégique. Si l'innovation constitue leur point commun, elles se distinguent néanmoins puisque les premières donnent lieu à la création d'une nouvelle activité, les secondes conduisent à une reconfiguration des activités existantes (Sharma & Chrisman, 1999). Ne souhaitant pas nous focaliser sur l'une de ces concrétisations en particulier, nous n'adoptons pas cette terminologie.

Dès lors, nous nous attachons à **décrire le processus intrapreneurial**. A partir des présentations de quelques-unes des formalisations que nous avons rencontrées dans la littérature parcourue, nous proposons la nôtre.

Bouchard (2009) considère que le processus intrapreneurial est assimilé à un *parcours intrapreneurial* tant il est fait d'obstacles à dépasser. Il comprend plusieurs étapes : détection de l'opportunité, obtention d'un premier soutien, obtention de l'accord officiel, concrétisation du projet, et sortie.
Kanter (1988) présente un processus intrapreneurial (qu'elle assimile d'ailleurs au processus innovant) composé de quatre étapes : génération d'une idée, formation d'une coalition, réalisation de l'idée, et sa diffusion. Les différents cas d'entreprises qu'elle a étudiés en collaboration avec ses équipes du MIT, fournissent des illustrations détaillées du déroulement de ce processus (ex. Kanter, Richardson, North, & Morgan, 1991).
Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005) considèrent que l'entrepreneuriat se compose d'activités relatives à la découverte, à l'évaluation et à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale.

Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) définissent le processus intrapreneurial comme impliquant la décision d'agir de façon intrapreneuriale, la réalisation d'un business plan/évaluation de la faisabilité (*Business/Feasibility planning*), et l'implémentation de l'idée. Russell (1999) identifie trois étapes au processus intrapreneurial : initiation, développement et implémentation d'une idée.

De la description de ces processus, nous remarquons d'abord que l'idée initiale n'évolue qu'à travers un collectif qui se forme autour de l'intrapreneur puisque celui-ci se voit dans l'obligation de convaincre des personnes autour de lui, de bâtir une coalition.

En nous appuyant en particulier sur les modèles de Russell (1999) et de Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005), nous présentons **quatre composantes du processus intrapreneurial**. Précisément, par rapport aux trois étapes de Russell (1999), que sont l'identification, le développement et l'implémentation, nous avons rajouté une étape, en deuxième position : la poursuite de l'opportunité identifiée (Composante 2). Ce faisant, notre processus se déroule comme suit (Tableau 2) :

- **Composante 1** : **Identification** d'une opportunité d'innovation à travers des activités créatives, la collecte d'idées en interne ou à l'externe, ou la combinaison des deux ;

- **Composante 2** : **Poursuite** de l'opportunité d'innovation identifiée dans la perspective de son développement ;

- **Composante 3** : **Développement** de l'opportunité innovante, c'est-à-dire son intégration aux activités courantes ou la constitution de nouvelles en vue d'une concrétisation ;

- **Composante 4** : **Implémentation** via l'adoption et la diffusion de l'innovation au sein de l'organisation et/ou vers les autres parties prenantes (notamment les clients).

Russell (1999, p. 73) explique en effet, d'une façon particulièrement éclairante, que toute la difficulté réside dans le passage de l'identification (Etape 1) au développement (Etape 2) : « pour passer ce cap, l'idée doit gagner en éléments structurants, impliquer davantage de

personnes convaincues de son potentiel, et acquérir une forme de soutien organisationnel lui attribuant les ressources nécessaires à son développement futur »[34].

	Russell (1999)	Composantes du processus intrapreneurial
1.	Etape 1, Initiation	**Composante 1**, **Identification** d'une opportunité d'innovation
2.	Passage de l'étape 1 à 2	**Composante 2**, **Poursuite** de l'opportunité innovante identifiée
3.	Etape 2, Développement	**Composante 3**, **Développement** de l'opportunité innovante identifiée
4.	Etape 3, Implémentation	**Composante 4**, **Implémentation** de l'innovation

Tableau 2 : Notre approche des composantes du processus intrapreneurial

Notre Composante 2 relate justement cette période de transition durant laquelle l'idée est poursuivie. Elle nous apparait singulière dans le sens où le porteur de l'idée ne dispose pas de ressources explicitement allouées par l'organisation (notamment en temps), et doit néanmoins la faire progresser, l'étayer, afin d'accroitre ses chances d'intégration aux activités existantes ou de formation de nouvelles, et ainsi d'envisager une développement futur. Cette Composante 2 intègre une dimension collective : le porteur de l'idée se tourne en effet vers ses pairs pour évaluer la pertinence de son idée d'une part, mais aussi pour se constituer des soutiens avec qui l'idée pourra espérer aller plus avant. Nous trouvons chez Kanter, Richardson, North, & Morgan (1991) une illustration pertinente de cette étape transitoire. Les auteurs expliquent l'instauration chez Eastman Kodak d'un dispositif favorisant le développement des activités innovantes suite aux difficultés financières rencontrées au début des années 1980. Plusieurs décisions visant à promouvoir les comportements entrepreneuriaux des salariés sont alors prises ; parmi celles-ci, la mise en place de service innovation (*Office of Innovation, OI*) composé de plusieurs « facilitateurs d'innovation » (*innovation facilitators*). Leur tâche est notamment de faire comprendre à l'ensemble des employés que s'ils disposent d'une idée, l'OI les aidera à la faire progresser.

[34] "In order to move from initiation to the development stage, innovative ideas must become more structured, more organizational members must become aware of their potential, and they must acquire the support of organizational champions to provide resources for further elaboration." (Russell, 1999, p. 73)

> "Critical to the mission of the OI network was that an individual *could not* present an idea to the OI and then walk away from it. In order for the innovation process to begin, the person with the idea had to be prepared to commit time and effort to that idea. The OIs differentiated between "ideators" - those people who spin out countless ideas but don't care to execute them - and "originators"- those who formulate an idea and are committed to making that idea work. […]
> While still performing their regular jobs, originators searched for supporters, conducted feasibility studies, and worked with a facilitator to ensure that manufacturing, marketing, and finance contributed input to help strengthen the project. After this bootlegging phase, originators compiled an Idea Memorandum, a one - or two - page written summary of the proposed project. Idea Memorandums were circulated to individuals within Kodak whom the facilitator hoped might want to sponsor the idea through their operating division. The ideal result of the "bootlegging" process would be that an idea would be adopted by an operating division." (Kanter, Richardson, North, & Morgan, 1991, p. 67)

Cet extrait nous apparait révélateur des enjeux de l'étape transitoire que met en exergue notre Composante 2. Il souligne en effet la différence entre les intrapreneurs et les générateurs d'idées, dans le sens où, les premiers, à la différence des seconds, savent qu'ils devront véritablement s'investir dans leurs idées, à la fois en temps et en efforts divers. D'ailleurs, parfois l'opportunité n'émane pas d'eux, mais provient d'une suggestion faite par un collègue dont ils décident ensemble de s'emparer et de l'explorer. L'extrait décrit ensuite le contenu de ce qui se passe durant cette étape, en mettant en exergue la nécessité de concilier les activités en cours avec celle qui émerge, et donc probablement de faire face à une contrainte en termes de ressources, notamment en temps puisque le temps de travail est, pendant cette période, encore destiné aux seules activités prescrites: l'intrapreneur ne dispose pas de temps alloué par l'organisation pour ce projet émergeant.

Nous n'intégrons pas à notre travail le traitement de l'implémentation de l'innovation (Composante 4) : à notre sens, le processus de diffusion et d'adoption de l'innovation soulève des enjeux singuliers, notamment en termes de changement organisationnel ; ceux-ci affectent directement les systèmes sociaux et techniques (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997), et nous apparaissent donc éloignés de ceux relatifs aux trois premières composantes. **Nous traitons donc des trois premières composantes, en prêtant une attention particulière à la Composante 2 du processus intrapreneurial.** Cette composante débute lorsque l'acteur dispose d'une idée (qu'il vient de faire émerger ou que l'un de ses collègues lui présente), et s'achève soit lorsque l'acteur est parvenu à la faire accepter par la hiérarchie ce qui lui permet d'être développée, soit lorsqu'il conclut de lui-même qu'il est préférable de l'abandonner.

Entre ces deux moments, l'acteur travaille sur l'idée, sollicite ses pairs pour un avis, une expertise ou même pour les impliquer au projet émergeant. Si des ressources sont effectivement allouées par l'organisation pour le développement de l'idée (lors de la Composante 3 l'idée est intégrée aux activités courantes, et dispose donc de ressources temps dédiées), durant l'étape intermédiaire, la Composante 2 du processus intrapreneurial, l'acteur en revanche n'en bénéficie pas *a priori* : évaluer le potentiel innovant de son idée, l'étayer, la faire progresser dépend alors de sa capacité à mobiliser des ressources, notamment en temps. Du point de vue de la problématique des ressources, la Composante 2 s'avère ainsi soulever des enjeux particulièrement intéressants (relativement à ceux de la Composante 3) qui méritent à notre sens de plus amples approfondissements[35].

En outre, concernant la Composante 1 relative à l'émergence d'idées nouvelles, il semble que ses ressorts se situent principalement en psychologie individuelle (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Ford, 1996; Glynn, 1996). La créativité individuelle, bien qu'influencée par l'environnement organisationnel (Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron, 1996), nous apparait plutôt difficile à soumettre à des décisions d'ordre managérial (Pinchot, 1985; Spender, 2013). Au contraire, la poursuite des idées, leur progression (Composante 2) revêt des enjeux managériaux (Levitt, 2002; Spender, 2013). De plus les organisations ne semblent pas souffrir d'un manque d'idées ; c'est davantage dans la progression de ces idées et leur transformation en innovations qu'elles rencontrent des difficultés (Levitt, 2002; Pinchot, 1985).

Notre travail traite donc du processus intrapreneurial. Celui-ci se déroule selon trois composantes, qui regroupent les activités qui leur sont attenantes (Figure 2).

[35] Les travaux sur le travail en perruque nous fournissent sur ce point un éclairage ; ils seront abordés dans le chapitre 2.

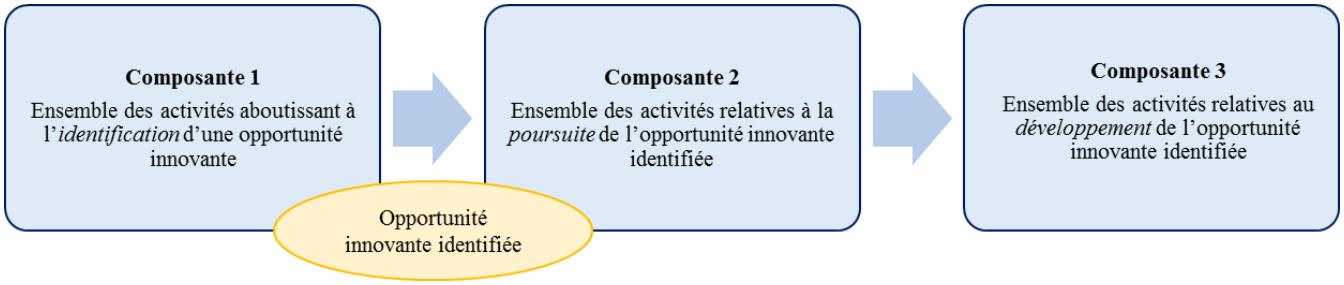


Figure 2 : Composantes du processus intrapreneurial

En résumé, notre thèse s'insère dans le champ de l'entrepreneuriat organisationnel, et se réfère en particulier aux travaux qui traitent de la mise en œuvre du processus intrapreneurial. Celui-ci se compose d'activités innovantes, qui ont trait à l'identification d'une opportunité (Composante 1), à la poursuite de l'opportunité identifiée (Composante 2), et enfin à son développement (Composante 3) au sein de l'organisation. Nous nous attachons en particulier à la seconde composante.

Cette première section nous a conduite à définir les contours de notre objet d'étude. Notre parcours au sein du champ de l'EO nous a permis d'en percevoir le caractère riche, dense, mais aussi éclaté ; plusieurs contributions récentes témoignent en effet de ce constat (Bouchard & Basso, 2011; Brazeal & Herbert, 1999; Champagne & Carrier, 2004). Miller (2011) reconnait en outre que des débats animent encore le champ de l'EO, et souligne notamment que les chercheurs continuent de s'interroger pour savoir si l'EO constitue un ensemble d'*attitudes* adoptées par des individus, ou un ensemble de *comportements* organisationnels, ou encore une combinaison des deux.

Aussi proposons-nous, dans la seconde section, une lecture novatrice du champ de l'EO. Cette lecture procède du regard que nous y portons : il nous semble que l'EO traite de problématiques qui, à notre sens ne se situent pas à des niveaux d'analyse similaires, mais qui partagent finalement une même terminologie. De ce fait, des difficultés quant à l'utilisation des terminologies apparaissent, certains auteurs attribuant un sens à un terme alors que d'autres l'emploie à d'autres desseins. Et plus fondamentalement, les préoccupations des

différents sous-ensembles de ce champ n'entretiennent pas de réel dialogue, et lorsqu'ils le font, ceci nous apparait confus, donnant ainsi l'impression d'une littérature, certes polysémique, mais peu structurée, et qui ne progresse pas dans un souci d'accumulation des connaissances[36].

Notre proposition de structuration originale du champ de l'OE s'appuie sur les recommandations de Lecocq (2002, 2012). L'auteur souligne que, de par leur nature, les organisations peuvent d'évidence être traitées à des niveaux différents : la réflexion autour des niveaux d'analyse s'impose d'une part, parce qu'elle revêt des enjeux conceptuels, théoriques, et méthodologiques, et d'autre part, parce qu'elle apparait source d'enseignements nouveaux. Nous proposons d'ordonner les travaux relatifs à l'EO selon deux axes :

- le contenu des recherches (caractéristiques / comportements) ;
- le niveau d'analyse (individuel / organisationnel).

[36] Sur ce point, la contribution de Bouchard & Basso (2011) constitue à notre sens une exception.

2. L'entrepreneuriat organisationnel : proposition d'une lecture originale

Nous organisons cette section en décrivant d'abord l'EO comme un phénomène organisationnel (2.1), et ensuite comme un processus interne à l'organisation, plutôt appréhendé au niveau individuel (2.2). Dans chacune de ces sous-sections, nous distinguons les approches de l'EO soit en termes de traits caractéristiques, soit de comportements. Alors qu'un *trait* se définit comme « une caractéristique durable qui présente un caractère relativement permanent[37] » (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, p. 358), le *comportement* s'apparente à une action observable (Ajzen, 1991).

2. 1. L'Entrepreneuriat organisationnel comme un phénomène organisationnel

2. 2. 1. L'EO comme un ensemble de caractéristiques structurelles

La première approche considère l'EO comme un ensemble de caractéristiques. Dans cette perspective, le caractère plus ou moins entrepreneurial d'une organisation tient à ce qu'elle *est* ou *n'est pas*.

L'étude de Gartner (1990) vise à identifier ce que signifie « entrepreneuriat » pour les chercheurs et les praticiens, et les thèmes traités par ce courant de recherche. A l'aide de trois séries de questionnaires proposant successivement aux participants de donner une définition de l'entrepreneuriat, d'évaluer l'importance de 90 attributs dans leur définition de l'entrepreneuriat, et de commenter les principaux thèmes identifiés pour définir l'entrepreneuriat, l'auteur montre qu'une large majorité des participants considèrent l'entrepreneuriat à travers ses caractéristiques (une situation est entrepreneuriale si elle implique un entrepreneur, de l'innovation, de la croissance et une forme d'exclusivité). Le deuxième groupe se focalise plutôt sur les résultats de l'entrepreneuriat (une situation est entrepreneuriale si elle conduit à créer de la valeur ou permet à quelqu'un de gagner quelque chose). Ainsi cette étude relate que les travaux en entrepreneuriat accordent une attention particulière à l'entrepreneuriat en tant qu'ensemble de caractéristiques ou d'attributs.

[37] "A trait is a relatively enduring characteristic that has an air of permanency." (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001, p. 358)

Sur ce point, il semble que les contributions fondatrices des sciences de gestion participent à la description des structures organisationnelles favorisant plus ou moins l'adaptation au changement, la flexibilité et donc leur capacité d'innovation. Tenants généralement de l'école de la contingence, ces théoriciens considèrent que les structures organisationnelles dépendent de l'environnement dans lequel elle opère. Deux mécanismes peuvent alors être identifiés : d'une part l'*ajustement* de l'organisation à son environnement, et d'autre part la *cohérence* du fonctionnement organisationnel interne. Nous pensons notamment à l'ouvrage de Burns & Stalker (1961), *The management of innovation* en 1961, qui distinguent les organisations mécanistes des organisations organiques, en fonction de leur disposition à s'adapter aux changements environnementaux. A l'inverse des organisations *organiques*, les organisations *mécanistes* présentent un degré de complexité limité (et donc des niveaux de spécialisation, de différenciation et de professionnalisme faibles), des degrés de formalisation et de centralisation élevés, et une communication interne et externe restreinte, et un haut niveau de différenciation verticale. Les organisations organiques disposent d'une manière singulière de s'organiser en faveur de la créativité et de l'innovation (Damanpour, 1991). Khandwalla, 1977 résume les structures mécanistes comme disposant d'un haut niveau de formalisation, non participatives, hiérarchisées, fortement contrôlées, et peu flexibles. Les structures organiques se caractérisent à l'inverse par l'informalité, la décentralisation de l'autorité, des réseaux de communication ouverts et la flexibilité.

L'adhocratie de Mintzberg (1982/1979), clairement située dans des environnements complexes et dynamiques, se caractérise par une structure de type organique, avec une faible formalisation du comportement. De toutes les configurations structurelles, l'adhocratie correspond à celle qui respecte le moins les principes classiques de gestion, et spécialement l'unité de commandement ; elle permet donc l'émergence de l'innovation. La structure simple dispose aussi d'une structure organique ; si elle apparait donc aussi en mesure d'innover, la structure simple génère des innovations dotées d'un degré de complexité limité, alors que les organisations de type « adhocratie » peuvent se permettre de pratiquer des innovations sophistiquées. L'auteur souligne néanmoins que ce type de structure suscite des problèmes chez ceux qui ont du mal à tolérer l'ambiguïté, ceux qui préfèrent la vie dans la Bureaucratie mécaniste, faite de stabilité et de relations bien définies.

Miller & Friesen (1982) avancent que la centralisation (ou concentration) des prises de décision (*centralization of authority for decision making*) influence l'innovation. En

s'appuyant sur Thompson (1969) ils soutiennent en effet que la dispersion des pouvoirs contribue à rendre les ressources nécessaires au soutien des projets innovants davantage disponibles et accessibles : via la décentralisation des pouvoirs, davantage de personnes disposent de ressources (bien que probablement en quantité réduite), et font augmenter le nombre de soutiens et sponsors potentiels pour l'idée. L'existence de ressources organisationnelles permettant de soutenir l'innovation apparait aussi nécessaire ; les auteurs soulignent en fait que des ressources financières, mais aussi des matières premières abondantes, du capital matériel, et des ressources humaines qui ne sont pas utilisées pour les activités courantes constituent des éléments structurels favorisant les activités innovantes. Enfin la dernière dimension structurelle avancée fait écho à la tension existante entre intégration et différenciation (Lawrence & Lorsch, 1967) : la différenciation traduit le degré de diversité des méthodes et procédures de production et marketing sur lesquelles l'organisation repose. Il semble que plus le degré de différenciation est important, plus le niveau de complexité des innovations est élevé. Toutefois, la différentiation engendre des problèmes entre les sous-unités organisationnelles. Ceux-ci peuvent néanmoins être limités via l'instauration de dispositifs d'intégration (tels que des groupes de travail, des structures matricielles, des comités interdépartementaux) qui permettent une collaboration effective.

Toujours en lien avec le caractère organique ou mécaniste des organisations, Covin & Slevin (1990) observent d'abord que les organisations qui opèrent dans des industries émergeantes disposent de structures avec un degré « d'organicité » (*organicity*) plus élevé et adoptent une posture plus entrepreneuriale que celles qui se déploient dans des industries matures. Ils montrent ensuite que les corrélations entre degré d'organicité et performance d'une part, et posture entrepreneuriale et performance d'autre part est plus forte dans les industries émergeantes, par rapport aux industries matures ; ils concluent donc que les nouvelles organisations combinent une structure organique et une posture stratégique entrepreneuriale leur permettant ainsi d'atteindre des niveaux de performance particulièrement élevés. Cette relation positive apparait néanmoins conditionnelle au faible niveau de maturité de l'industrie concernée.

Damanpour (1991) rappelle ensuite, en montrant toutefois que les résultats obtenus n'abondent pas dans ce sens, que le modèle des organisations ambidextres défend l'idée que les organisations aux caractéristiques organiques encouragent particulièrement l'*initiation* d'idées nouvelles, alors que les organisations qui présentent des caractéristiques mécanistes

permettent davantage de soutenir leur *implémentation*. Il propose une méta-analyse qui intègre l'effet de 13 variables organisationnelles sur l'innovation, dont la majorité correspond à des caractéristiques structurelles. Les résultats permettent d'avancer une relation positive entre innovation d'une part, et spécialisation, différenciation fonctionnelle, professionnalisme, attitude managériale vis à vis du changement, connaissances techniques, slack de ressources, et communication interne et externe d'autre part. Une relation négative est identifiée entre innovation et centralisation. Et une relation non significative apparait entre innovation et formalisation, longévité du statut de manager, et différenciation verticale. En outre l'auteur souligne que l'effet de l'ensemble de ces variables sur l'innovation s'avère stable, et relate ainsi la cohérence générale dans laquelle s'inscrivent des nombreuses contributions relatives à l'innovation. Cette étude traduit donc le fait que les questions structurelles irriguent la littérature sur l'innovation et occupent une place importante parmi l'ensemble de ses déterminants.

Enfin, alors que Basso, Fayolle, & Bouchard (2009) se proposent de relater l'évolution du concept d'orientation entrepreneuriale et les dimensions qui la composent, ils soulignent que chez Lumpkin & Dess (1996) notamment, l'entrepreneuriat est compris comme un résultat (une nouvelle entrée) ; de ce fait, les dimensions identifiées par les contributions antérieures (innovation, prise de risque et proactivité) et considérées jusque-là plutôt comme des modalités d'expression du comportement organisationnel entrepreneurial, apparaissent là comme reléguées au rang de caractéristiques descriptives.

En résumé, Russell (1999) avance que les littératures sur l'innovation et l'EO s'accordent sur le fait que les organisations favorables à l'innovation s'accommodent davantage de structures organiques, plutôt que mécanistes. Il souligne que deux variables apparaissent régulièrement retenues pour différencier les structures organiques et mécanistes :

- Le *degré de décentralisation*, dont la relation avec l'innovation est reconnue comme positive, en vertu de l'autonomie et du contrôle des ressources qu'il accroit. Ceci permet aux managers d'initier et d'expérimenter davantage de projets innovants. La décentralisation promeut aussi la participation aux décisions relatives à l'innovation, ce qui encourage les managers à s'impliquer encore plus dans les projets innovants, facilitant ainsi leur implémentation.

- Le *degré de formalisation*, dont la relation avec l'innovation apparait négative, dans le sens où il se traduit par davantage de règles et procédures. Les structures formelles s'appuient sur un ensemble de systèmes de contrôle, et s'opposent aux structures informelles, qui, préférant promouvoir l'autonomie, encouragent l'expérimentation de nouvelles solutions innovantes, et les échanges d'informations avec des acteurs situés au-delà des frontières organisationnelles.

Nous venons de décrire **le caractère entrepreneurial d'une organisation à travers ce qu'elle *est*.** Nous continuons en considérant le comportement organisationnel entrepreneurial, c'est-à-dire en s'attachant à ce que l'organisation *fait*.

2. 2. 2. L'EO comme un comportement organisationnel

En tant que phénomène organisationnel, l'EO est fréquemment considéré comme un *comportement*, l'explicitation de ce point apparaissant d'ailleurs parfois jusque dans le titre des contributions (ex. Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001; Covin & Slevin, 1991; Zahra, 1993).

Nous identifions trois façons de concevoir l'EO comme un comportement organisationnel : d'abord une orientation stratégique, ensuite dans le cadre des travaux relatifs à l'orientation entrepreneuriale, et enfin à travers ses déterminants et résultats.

Orientation stratégique

Le livre de Meyer & Heppard (2000) débute en avançant que le temps où la stratégie consistait en un processus de planification s'avère révolu, ce qui pousse les organisations à développer un état d'esprit entrepreneurial. La stratégie entrepreneuriale se conçoit alors comme une « stratégie dominante », c'est-à-dire comme une « capacité d'adaptation émergeante au sein d'une organisation complexe »[38]. L'entrepreneuriat est donc présenté

[38] « an adaptive emergent property of complex organization » (Meyer & Heppard, 2000, p. 2).

comme une logique dominante conduisant au développement d'une stratégie entrepreneuriale dont l'objectif est l'amélioration de la rentabilité, via la recherche permanente de nouvelles idées de produits et d'innovations de procédés. Les contributions d'auteurs reconnus dans le champ du management stratégique s'attachent alors à dessiner les contours de ce que constitue une stratégie entrepreneuriale, chacun mettant l'accent sur l'une des facettes de ce concept : l'importance de la vision du dirigeant et du caractère entrepreneurial de son leadership pour M. Hitt, une façon de fonctionner en interne et un moyen pour développer une organisation non autocratique encourageant l'innovation et la créativité pour R. Amit, K. Eisenhardt la rapproche de ce qu'elle appelle le chaos organisé (*structured chaos*) et insiste sur la nécessité pour les membres de l'organisation d'agir de façon improvisée, et G. Miles la définit comme un moyen d'acquérir un avantage compétitif en recherchant la nouveauté, l'innovant et ce qui permet de s'adapter. C. Cooper met davantage l'accent sur les moyens à mettre en œuvre pour que l'organisation soit entrepreneuriale, c'est-à-dire innovante, prête à prendre des risques et à s'adapter rapidement. Ici il fait explicitement référence à la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel (p. 16). Enfin pour J. Barney, qui définit l'entrepreneuriat comme le processus de création d'une rente économique, entrepreneuriat et stratégie entrepreneuriale sont synonymes : par définition, toute stratégie permettant de générer une rente sera qualifiée d'entrepreneuriale, et toute création de rente économique s'apparente à une action entrepreneuriale. Il soutient aussi que les recherches en stratégie et en entrepreneuriat cherchent à répondre à une question similaire, à savoir les raisons pour lesquelles certaines organisations réussissent mieux que d'autres. Le cas de l'entrepreneuriat est particulier dans le sens où il questionne les raisons qui poussent certaines personnes à *créer* des organisations capables de surperformer par rapport aux autres.

Barringer & Bluedorn (1999) identifient trois variables qui sous-tendent la capacité d'une organisation à se comporter de façon entrepreneuriale : il s'agit de la reconnaissance d'une opportunité, de la flexibilité organisationnelle, et de la capacité de l'organisation à mesurer, encourager et récompenser les comportements innovants et audacieux.

Orientation entrepreneuriale

Ensuite, la littérature sur *l'orientation entrepreneuriale* s'inscrit largement dans cette approche de l'EO, comme un comportement organisationnel. Ses auteurs partagent l'idée que

le caractère entrepreneurial d'une organisation tient à « son engagement en faveur de l'innovation produit et technologique, à sa capacité à se lancer dans des activités risquées, et à sa proactivité la conduisant à proposer en premier des innovations et à surpasser ses concurrents[39] » défendue par Miller (1983, p. 771). L'élément important de cette définition est à trouver dans le terme « engagement » ; il insiste sur l'importance de l'implication de l'organisation, son intention à appréhender ses activités de façon entrepreneuriale. Dans cette veine, le modèle de Covin & Slevin (1991) revendique l'importance des comportements dans le processus entrepreneurial : ces comportements sont les éléments qui lui donnent du sens. En faisant le parallèle avec les travaux en entrepreneuriat, les auteurs avancent que de la même façon que les traits de caractère psychologiques ne permettent pas de qualifier un individu d'entrepreneur, ce ne sont ni les éléments structurels, ni la culture d'une organisation qui la rendent entrepreneuriale, mais ses actions : elles lui confèrent une nature entrepreneuriale. Bouchard & Basso (2011) précisent que les travaux sur l'orientation entrepreneuriale constituent le cœur d'une approche de l'EO en tant que phénomène organisationnel ; ils insistent toutefois sur le fait que le champ de l'EO ne s'y résume pas, et s'étend donc au-delà. Nous convenons donc qu'EO et orientation entrepreneuriale ne se confondent pas, et considérons que cette dernière traduit la dimension organisationnelle de l'EO.

L'orientation entrepreneuriale traduit « l'ensemble des politiques et pratiques sur lesquelles s'appuient les décisions et actions managériales. Elle se comprend donc à travers les processus entrepreneuriaux de formation de la stratégie dont les managers principaux se servent pour décider des objectifs de l'organisation, soutenir leur vision, et générer des avantages compétitifs[40] » (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, p. 763). La contribution de Basso, Fayolle, & Bouchard (2009) nous permet de tracer l'évolution et la construction de ce concept, aussi reconnu comme un construit, dont les racines se trouvent dans la littérature sur le processus de formation de la stratégie (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009) (Tableau 3). Au départ, Miller (1983) considère l'entrepreneuriat comme un *concept*

[39] "An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is *first* to come up with "proactive" innovations, beating competitors to the punch." (Miller, 1983, p. 771)

[40] "EO represents the policies and practices that provide a basis for entrepreneurial decisions and actions. Thus, EO may be viewed as the entrepreneurial strategy-making processes that key decision makers use to enact their firm's organizational purpose, sustain its vision, and create competitive advantage(s)." (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009, p. 763)

multidimensionnel, comme une variable agrégée caractérisée par plusieurs types d'actions. A partir de Miller (1983), Zahra & Covin (1995, p. 45) font état de ces trois dimensions de l'entrepreneuriat[41] :

- **l'innovation produit** définie comme la capacité d'une organisation à créer de nouveaux produits ou à modifier les produits existants en conciliant les exigences actuelles et futures du marché.

- **la proactivité** traduit la capacité d'une organisation à surpasser ses concurrents en introduisant de nouveaux produits, services ou technologies sur le marché.

- **la prise de risque** se réfère à la volonté d'une organisation à s'engager dans des activités ou stratégies risquées dont les résultats sont incertains.

Le degré entrepreneurial d'une organisation se mesure alors en sommant les valeurs obtenues sur chacune des trois dimensions. Le fait que ces dernières soient considérées comme indépendantes les unes des autres n'est pas partagé de tous et reste sujet à discussion (Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009).

L'objectif de Miller (1983) étant de montrer que les déterminants du phénomène entrepreneurial diffèrent selon la nature de l'organisation considérée, cela le conduit à distinguer les organisations simples (de petite taille et centralisées), les organisations planifiées (de plus grande taille, avec un degré de planification et de contrôle formel élevé), et les organisations organiques (importance des capacités d'adaptation à l'environnement, d'un pouvoir assis sur l'expertise et d'une communication ouverte et fluide). Ses résultats traduisent alors que l'entrepreneuriat des organisations simples dépend des caractéristiques du leader, qu'il est facilité par l'existence d'une stratégie définie explicitement en interne pour les organisations planifiées, et qu'il est influencé par l'ensemble des variables environnementales et structurelles pour les organisations organiques. Nous notons que même si le travail de Miller (1983) apparait largement repris dans les contributions ultérieures pour traiter du comportement entrepreneurial d'une organisation, la portée de son propos s'avère plus large. L'auteur précise en effet qu'il traite d'entrepreneuriat de manière globale, quel que

[41] "Product innovation refers to the ability of a company to create new products or modify existing ones to meet the demands of current or future markets. Proactiveness refers to a company's capacity to beat competitors in introducing new products, services, or technologies to the market. Finally, CE indicates that a company is willing to engage in business ventures or strategies in which the outcome may be highly uncertain." (Zahra & Covin, 1995, p. 45)

soit son lieu d'apparition au sein de l'organisation, et quel que soit l'acteur qui le porte (p. 770).

Par la suite les contributions de Covin & Slevin (1988 ; 1989) initient les notions de *style de management entrepreneurial* et *d'orientation entrepreneuriale.* L'article de 1988 présente les organisations entrepreneuriales comme adoptant un style de management entrepreneurial, c'est-à-dire un engagement des top-managers dans des activités risquées, dans l'encouragement du changement et de l'innovation pour acquérir un avantage concurrentiel, et dans l'adoption d'une attitude agressive vis-à-vis des concurrents. Les contributions de Stevenson (1983), Stevenson & Jarillo (1990), Brown, Davidsson, & Wiklund (2001) ou encore Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005) s'inscrivent aussi dans cette même veine, et considèrent l'entrepreneuriat comme une forme singulière de management ; pour ces auteurs, c'est à travers des comportements managériaux dits *entrepreneuriaux*, opposés aux comportements *administratifs*, que l'entrepreneuriat, au niveau organisationnel, se développe. Et Covin & Slevin (1989) de préciser que ceci ne se restreint d'ailleurs pas au contexte des grandes organisations, puisqu'ils rédigent un article sur le comportement, plus ou moins entrepreneurial, qu'une organisation de petite taille adopte en réponse à un environnement qualifié soit d'hostile ou d'inoffensif.

Basso, Fayolle, & Bouchard (2009, pp. 183-184) soulignent alors qu'en introduisant le terme d'*orientation* entrepreneuriale, Covin et Slevin considèrent que l'entité organisationnelle s'apparente désormais à un acteur, doté d'une certaine façon de se comporter, tel un être vivant. Ceci ajoute donc une dimension psychologique à l'approche dynamique que confère le terme *posture*. En ce sens parler d'*orientation* semble cohérent avec la notion de *comportement organisationnel*, qui combine à la fois mouvement et intention.

Pour autant en 1991, Covin et Slevin établissent un modèle fondateur de l'entrepreneuriat au niveau organisationnel et abandonnent le terme d'orientation entrepreneuriale, lui préférant celui de *posture stratégique*. Les organisations se répartissent alors selon un continuum allant d'une posture stratégique *conservatrice* à une posture stratégique *entrepreneuriale*, qui se définit à travers l'existence de *comportements entrepreneuriaux*. Ces derniers sont alors assimilés aux trois dimensions citées précédemment (innovation produit, proactivité et prise de risque), et considérées comme mesurables puisque découlant d'actions concrètes et observables.

La contribution de Lumpkin et Dess en 1996 ancre par la suite la notion d'orientation entrepreneuriale dans la littérature en management stratégique. Elle introduit pourtant une certaine ambigüité dans le contenu de ce construit (Basso, Fayolle et Bouchard, 2009), pour trois raisons : 1) deux dimensions sont ajoutées (l'agressivité concurrentielle[42] et l'autonomie[43]) alors qu'elles semblaient intégrées aux trois proposées par le modèle de Miller/Covin et Slevin (l'autonomie semble comprise dans la composante prise de risque, et l'agressivité concurrentielle serait intégrée à la pro activité) ; 2) l'entrepreneuriat ne constitue plus un qualificatif, mais est défini comme une nouvelle entrée, l'action de lancer une nouvelle activité, soit indépendamment, soit au sein d'une organisation. En ce sens, il s'agit du *résultat* permis par l'ensemble des processus d'orientation entrepreneuriale (Lumpkin & Dess, 1996, p. 136); et 3) ils avancent que l'orientation entrepreneuriale correspond à ce que Stevenson & Jarillo (1990) nomme le *management entrepreneurial* (Lumpkin & Dess, 1996, p. 139). Or Randerson & Fayolle (2010) interrogent la possibilité effective d'assimiler les dimensions du management entrepreneurial[44] d'une part, aux comportements caractéristiques de l'orientation entrepreneuriale (prise de risque, innovation et proactivité) d'autre part. Ils concluent en affirmant que même si ces deux construits s'attachent à évaluer l'intensité entrepreneuriale, ils ne se confondent pas.

Considérant alors que ces éléments constituent des formes de rupture dans le champ de l'orientation entrepreneuriale, des contributions ultérieures (ex. (Covin, Green, & Slevin, 2006; Green, Covin, & Slevin, 2008) s'appuieront sur les seules dimensions proposées par (Miller, 1983) et le modèle de (Covin & Slevin, 1991).

Ce manque de stabilité semble aussi pénaliser les efforts visant à perfectionner l'opérationnalisation de l'orientation entrepreneuriale (Basso, Fayolle, & Bouchard, 2009). Si des contributions (ex. Brown, Davidsson, & Wiklund, 2001; Lyon, Lumpkin, & Dess, 2000;

[42] "*Competitive aggressiveness* refers to a firm's propensity to directly and intensely challenge its competitors to achieve entry or improve position, that is, to outperform industry rivals in the marketplace" (Lumpkin & Dess, 1996, p. 148).

[43] "Autonomy refers to the independent action of an individual or a team in bringing forth an idea or a vision and carrying it through to completion. In general, it means the ability and will to be self-directed in the pursuit of opportunities." (Lumpkin & Dess, 1996, p. 140).

[44] Ces dimensions sont celles identifiées par Stevenson & Jarillo (1990) qui encouragent l'*individu* à identifier et à poursuivre une sont opportunité, même s'il ne détient pas les ressources qu'il juge nécessaires, ce qui le conduit à trouver le moyen de les rassembler.

Miller & Friesen, 1982) ont participé à son amélioration depuis les propositions de Khandwalla (1977), le débat demeure ouvert et le consensus ne s'établit pas.

	Concept d'orientation entrepreneuriale
Miller (1983)	Définition du caractère plus ou entrepreneurial d'une organisation, selon trois dimensions (innovation produit, proactivité et prise de risque) qui, agrégées, forment un construit multidimensionnel.
Covin & Slevin (1988; 1989), Stevenson (1983), Stevenson & Jarillo (1990)	Introduction du terme *orientation entrepreneuriale*, assimilé à une forme de *management entrepreneurial*. Accent sur l'aspect « comportemental »
Covin & Slevin (1991)	Modèle fondateur : les organisations se répartissent selon un continuum allant d'une *posture stratégique conservatrice* à une *posture stratégique entrepreneuriale*, qui se définit à travers l'existence de comportements entrepreneuriaux. Ceux-ci se traduisent par les trois dimensions (innovation, prose de risque et proactivité).
Lumpkin & Dess (1996)	Ancrage de la notion d'*orientation entrepreneuriale*. Introduction de deux dimensions supplémentaires (agressivité concurrentielle et autonomie) Entrepreneuriat considéré comme une nouvelle entrée, et orientation entrepreneuriale assimilée au management entrepreneurial

Tableau 3 : Evolution du concept d'orientation entrepreneuriale

Très récemment Kollmann & Stöckmann (2014) montrent que même si l'orientation entrepreneuriale constitue un antécédent de l'activité entrepreneuriale, elle ne s'apparente pas à une mesure du comportement entrepreneurial effectif. Aussi est-il nécessaire pour ces auteurs de combler l'écart qui existe entre, d'une part la volonté organisationnelle de s'inscrire dans une démarche entrepreneuriale, et d'autre part les pratiques et politiques qui les concrétisent. Pour cela ils introduisent les notions d'activités d'exploration, et d'activités d'exploitation (March, 1991) ; elles constituent alors des variables médiatrices qui permettent de faire le lien entre l'orientation entrepreneuriale et la performance organisationnelle, dans le sens où elles relatent les activités entrepreneuriales en cours, et témoignent ainsi de comportements entrepreneuriaux.

Déterminants et résultats de l'EO en tant que phénomène organisationnel

Plusieurs contributions participent à l'identification des éléments qui favorisent le développement de l'EO en tant que phénomène organisationnel, et de ses résultats. Elles constituent en ce sens des tentatives supplémentaires de modélisation de l'EO en tant que phénomène organisationnel. Par exemple, Zahra (1991) montre que l'environnement, la stratégie et les facteurs organisationnels influencent l'EO et les conséquences de celui-ci sur la performance financière. La contribution d'Ireland, Covin, & Kuratko (2009) propose aussi un modèle de l'EO considéré comme une stratégie, qui intègre ses antécédents (capacités cognitives des individus et conditions de l'environnement externe), son contenu (stratégie entrepreneuriale faite de de la vision stratégique des dirigeants, de l'architecture organisationnelle qui encourage les processus et comportements entrepreneuriaux, et les formes génériques de processus entrepreneuriaux), et les résultats (résultats organisationnels tels que le développement de capacités compétitives et de repositionnement stratégique). Enfin Barringer & Bluedorn (1999) s'intéressent à l'effet des pratiques de management stratégique dans l'intensité du comportement entrepreneurial d'une organisation. Leurs résultats indiquent que quatre pratiques de management stratégique (degré d'attention porté à l'environnement, flexibilité relative aux menaces et opportunités qui peuvent se présenter, degré d'implication des employés dans la définition des activités stratégiques, et contrôles des décisions stratégiques) influencent positivement la capacité de l'organisation à se comporter de façon entrepreneuriale.

Concernant l'orientation entrepreneuriale, la majorité des contributions se penche sur sa relation avec la performance (Miller, 2011). Celles de Zahra & Covin (1995), Lumpkin & Dess (1996), Wiklund (1999), Covin, Green, & Slevin (2006) en constituent des exemples. Les effets de l'orientation entrepreneuriale sur la performance se trouvent aussi parfois modérés par d'autres variables telles que la culture de l'apprentissage (Wang, 2008), le secteur industriel d'appartenance, la taille et la culture nationale (Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2009), ou encore l'accès à des ressources financières et le degré de dynamisme de l'environnement (Wiklund & Shepherd, 2005).

En nombre plus restreint, l'exploration des déterminants de l'orientation entrepreneuriale demeure néanmoins bien documentée (Miller, 2011) : par exemple Fayolle, Basso, &

Bouchard (2010) étudient l'effet de la culture (appréhendée aux niveaux national, du secteur d'activités et organisationnel) sur l'orientation entrepreneuriale, et Dess, Lumpkin, & Covin (1997) se penchent sur l'importance de l'environnement, du processus de décision stratégique et de la performance sur le choix d'une stratégie d'orientation entrepreneuriale.

Finalement **concernant l'approche de l'EO en tant que *phénomène organisationnel*, il semble que l'appréhension en tant que *comportement organisationnel* prenne le pas sur l'idée que l'entrepreneuriat soit assimilé à des éléments liés à la seule *structure organisationnelle***. Covin & Slevin (1991, p. 8) abondent en effet dans ce sens en exprimant le fait que le processus entrepreneurial prend tout son sens à travers les actions mises en œuvre par l'organisation, et non par les attributs tels que la structure ou la culture organisationnelle. Ils concluent en affirmant que ce sont bien « les actions de l'organisation qui la rendent entrepreneuriale. En bref, le comportement constitue l'élément central et essentiel du processus entrepreneurial[45] ». Ils justifient en ce sens de dépasser une appréhension du processus entrepreneurial à travers une approche par les traits ou les attributs, pour préférer le considérer comme un comportement organisationnel.

Nous observons toutefois que les travaux sur l'orientation entrepreneuriale occupent une large place dans la littérature qui comprend l'EO comme un phénomène organisationnel. Ce faisant, il en découle parfois une assimilation précipitée de l'ensemble du champ de l'EO à la littérature sur l'orientation entrepreneuriale. Ceci ne se justifie pas à notre sens : assimiler orientation entrepreneuriale à EO revient à restreindre l'EO à sa composante organisationnelle. Or, comme développé dans notre première section, l'EO se conçoit aussi à travers ceux qui le mettent en œuvre. Dans ce cas, et donc de façon complémentaire, il est appréhendé comme un *processus interne à l'organisation*, dont le niveau d'analyse se rapproche de l'individu.

[45] "An organization's actions make it entrepreneurial. In short, behavior is the central and essential element in the entrepreneurial process" (Covin & Slevin, 1991, p. 8)

2. 2. L'Entrepreneuriat organisationnel comme un processus interne à l'organisation

Cette seconde approche qui comprend l'EO comme un processus interne à l'organisation conduit à nous déplacer vers une appréhension du phénomène au niveau individuel. En effet, l'EO est ici considéré à travers les actions et comportements de ceux qui le mettent en œuvre. La littérature relative à l'intrapreneuriat se trouve alors particulièrement mobilisée ; elle fait référence à « l'innovation générée et mise en œuvre par les employés[46] » (Carrier, 1996, p. 6) ou encore « correspond aux actions des managers, des employés et des équipes qui opèrent dans une structure organisationnelle contraignante[47] » (Stull & Aram, 2010, p. 19). D'évidence, l'intrapreneuriat est influencé par l'environnement managérial et son engagement à soutenir les initiatives, en termes de ressources notamment, mais pour les auteurs s'inscrivant dans cette lignée, l'accent porte sur la mise en œuvre concrète du processus entrepreneurial.

2. 2. 1. L'EO comme un processus interne conduit par des individus aux caractéristiques singulières

Parmi les travaux qui appréhendent l'EO comme un processus interne et s'intéressent aux acteurs impliqués dans sa mise en œuvre, certains traitent tout particulièrement de l'entrepreneur, et de sa figure internalisée, l'intrapreneur (Basso, 2005).

Il est tout d'abord important de remarquer que, dans la littérature sur l'entrepreneuriat, la focalisation sur l'*entrepreneur* a été soulignée à plusieurs reprises (ex. Crossan & Apaydin, 2010; Das & Teng, 1997 ; Gartner, 1988). Aussi de nombreux travaux traitent des caractéristiques particulières des entrepreneurs, que Gartner (1988) nomme *l'approche par les traits* et dont il dresse un inventaire (pp. 49-56). En synthèse, Okhomina (2010) considère que l'entrepreneur dispose de traits de caractère singuliers, tels que le besoin de réalisation/réussite, la capacité à s'auto-discipliner, et une forme de tolérance vis-à-vis de l'ambigüité. Ceci conduit finalement à définir les éléments descriptifs d'un « individu

[46] The concept of Intrapreneurship is almost always synonymous with innovation initiated and implemented by employees." (Carrier, 1996, p. 6)

[47] "However, corresponding actions of managers, employees and teams who are constrained to operate within an organizational structure (Okhomina, 2010)e are referred to as Intrapreneurship or intrapreneurial behavior." (Stull & Aram, 2010, p. 19)

entreprenant[48] » (Shook, Priem, & McGee, 2003, p. 381) : celui-ci revêt des aspects psychologiques, cognitifs et des caractéristiques générales. L'ensemble influence le processus entrepreneurial fait de quatre étapes (intention entrepreneuriale, recherche et découverte d'une opportunité, décision de l'exploiter au sein d'une nouvelle organisation, et exploitation de l'opportunité).

Carrier (1996) avance que pour les auteurs qui s'intéressent aux traits de personnalité des intrapreneurs, et bien qu'ils ne l'énoncent pas de façon explicite, le profil psychologique des intrapreneurs se rapproche ou doit être mis en relation avec celui des entrepreneurs malgré un contexte d'action différent. L'entrepreneur en tant que personnalité singulière ayant fait l'objet d'études diverses et détaillées, et le fait que les auteurs considèrent finalement qu'intrapreneurs et entrepreneurs partagent de nombreux points communs relativement à leur personnalité, fournit une première explication du faible nombre de contributions concernant les traits de personnalité particuliers des intrapreneurs.

Pour Luchsinger & Ray (1987) les intrapreneurs apparaissent comme tournés vers les résultats, ambitieux et ayant l'esprit de compétition. Ils sont motivés par la résolution de problème, les changements et l'innovation. Enfin parce qu'ils remettent en question le *statu quo*, le système bureaucratique a tendance à les frustrer. Matthew, Ford, & Human (2001) développent les caractéristiques particulières des nouveaux intrapreneurs par rapport à celles des nouveaux entrepreneurs : les premiers semblent notamment percevoir l'incertitude dans une moindre mesure, avoir une propension à prendre des risques plus importante, développent des business plans plus formels, et avancent des perspectives de croissance plus mesurées. Pinchot (1985, pp. 64-66) consacre aussi une partie entière de son livre à l'intrapreneur : sur un ensemble de critères, il le confronte à deux autres figures, le responsable traditionnel (le manager) et l'entrepreneur, et finit par conclure que la motivation principale de l'intrapreneur tient à la recherche de liberté d'action et à l'accès aux ressources de son organisation. L'intrapreneur poursuit ses objectifs, et reste auto-motivé mais sensible aux récompenses professionnelles et à la reconnaissance. Enfin dans leur modèle intégrateur, Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) identifient, à partir des travaux réalisés, « la propension à prendre des risques, le besoin d'autonomie, le besoin d'épanouissement,

[48] "Enterprising individual" (Shook, Priem, & McGee, 2003)

l'orientation vers les objectifs et l'autocontrôle[49] » comme les caractéristiques individuelles de personnes qui adoptent des comportements intrapreneuriaux.

L'intrapreneuriat étant compris comme un processus interne, qui s'étend de l'émergence d'une idée à son implémentation au sein de l'organisation, nous nous référons aussi aux travaux qui témoignent de traits de personnalité particuliers pour la créativité. Il semble en effet que lorsqu'il est question de créativité (Composante 1 du processus intrapreneurial), la littérature se réfère particulièrement à la personnalité, aux traits de caractères ou encore aux capacités cognitives de ses acteurs. Le thème de la *créativité individuelle* apparait en effet largement abordé selon des perspectives sociologique et psychologique (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Ford, 1996; Glynn, 1996). Oldham & Cummings (1996) s'intéressent à la performance créative des employés d'une organisation. Leur modèle met en jeu deux types de variables explicatives, organisationnelles d'une part et individuelles d'autre part. A partir des travaux antérieurs, ils identifient le fait d'avoir des centres d'intérêts larges, un goût pour la complexité, de l'intuition, une sensibilité esthétique, une forme de tolérance à l'ambigüité et confiance en soi comme des traits de personnalité propres aux individus créatifs (p. 608). Ils s'appuient aussi sur un outil développé par Gough (1979) (CPS, *Creative Personality Scale*) : il s'agit d'un index de 30 adjectifs, dont 12 traduisent des personnalités peu créatives (Prudent, Ordinaire, Conservateur, Conventionnel, Insatisfait, Honnête, avec des Intérêts restreints, Bien élevé, Sincère, Soumis/Docile, Suspicieux et Forcé), et 18 sont considérés comme décrivant les personnalités particulièrement créatives (Compétent, Rusé, Confiant, Egoïste, Drôle, Informel, Individualiste, Clairvoyant, Intelligent, avec des Intérêts larges, Inventif, Original, Instinctif, Ingénieux, Avec de l'assurance, Séduisant, Dédaigneux/Snob, Non conventionnel). Il est alors demandé à chacun des participants de cocher les adjectifs qui les caractérisent, permettant ainsi d'attribuer un score individuel à chacun des répondants. Les auteurs ne manquent pas de souligner qu'en plus des variables individuelles, trois facteurs organisationnels (complexité des tâches, soutien et contrôle de la hiérarchie) influencent la performance créative des individus. Ceci les conduit ainsi à défendre un modèle contingent de la créativité.

Selon Scott & Bruce (1994) les individus particulièrement innovants font preuve de capacités particulières pour résoudre les problèmes : plutôt que de tenter de résoudre un problème en

[49] "risk-taking propensity, desire for autonomy, need for achievement, goal orientation, and internal locus of control" (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, p. 32)

faisant *mieux* (résolution systématique), les innovateurs sont en mesure d'envisager de faire *autrement* (résolution intuitive).
Pour Woodman, Sawyer, & Griffin (1993), la créativité organisationnelle dépend des caractéristiques individuelles telles que des capacités cognitives, une personnalité, une motivation intrinsèque et des connaissances particulières.

Finalement, **cette approche par les caractéristiques individuelles des intrapreneurs consiste à identifier des éléments descriptifs : elle valorise alors davantage sa *personnalité*, par rapport à l'activité entrepreneuriale ou les actions qu'il met en œuvre** (le « qui » plutôt que le « comment »). Elle pose à notre sens la question de l'action managériale. En effet la pertinence des pratiques managériales dans la promotion des activités intrapreneuriales se voit remise en cause dès lors que l'on réduit l'EO à des caractéristiques à des traits de caractère individuels, sur lesquels ces pratiques n'ont peu ou pas d'emprise.

Toutefois, nous devons remarquer que les traits de de caractère individuels sont généralement intégrés à des modèles plus généraux pour lesquels les auteurs reconnaissent qu'ils n'expliquent qu'en partie la variable dépendante étudiée. Ils sont en effet généralement associés à d'autres facteurs (liés au groupe d'appartenance ou à l'organisation par exemple). Ce faisant les travaux soulignent que les caractéristiques psychologiques individuelles ne suffisent pas à expliquer l'ensemble des phénomènes créatif, innovant ou intrapreneurial. Par exemple et de façon générique, Gartner (1988) souligne que le phénomène entrepreneurial gagne largement à être abordé selon *l'approche comportementale* : celle-ci considère la création d'une nouvelle entité comme un événement contextuel dépendant de plusieurs variables, sous-entendant ainsi que la personnalité de l'entrepreneur (approche par les traits) fournit des explications insuffisantes. L'accent mérite d'être porté sur ce que *fait* l'entrepreneur, dépassant ainsi ce qu'il *est*.

Ainsi cette première approche par les caractéristiques individuelle se trouve largement supplantée par la seconde, qui conçoit l'EO comme un processus traversé par un ensemble de *comportements individuels*.

2. 2. 2. L'EO comme un ensemble de comportements individuels

Les travaux relatifs à l'EO en tant que processus interne composé de comportements individuels participent à l'amélioration de la compréhension du phénomène entrepreneurial en contexte organisationnel.

En 1983, Burgelman décrit l'EO comme un processus interne grâce auquel des initiatives stratégiques autonomes et individuelles se voient acceptées par l'organisation. Il souligne alors que les initiatives individuelles menées au niveau opérationnel constituent le moteur de l'une des formes d'EO, *l'Internal Corporate Venturing*, dont l'étude fait l'objet (Burgelman, 1983b; 1983c). Alors que le début des années 1980 est marqué par le débat sur le sens de la relation entre structure et stratégie, Burgelman (1983a) se propose alors de l'envisager autrement, c'est-à-dire en mettant l'accent sur la nature du processus stratégique. Il distingue en effet les activités stratégiques *induites* par la stratégie en place (dans ce cas la stratégie suit la structure), et les activités stratégiques *autonomes*. Qualifiées d'émergeantes et se situant en dehors du champ de la stratégie en place, les stratégies autonomes insufflent de nouvelles perspectives de développement : elles influencent alors la stratégie, à laquelle la structure s'adaptera enfin. Au total, structure et stratégie sont liées par des relations réciproques ; selon le type de processus stratégique considéré, les deux affirmations (« la structure suit la stratégie » et « la stratégie s'inscrit dans le prolongement de la structure ») se justifient.

Nous comprenons donc que dans les travaux de Burgelman, l'EO s'apparente à un processus interne. Celui-ci apparait en outre composé de différents comportements individuels. Les contributions au processus intrapreneurial des différents acteurs sont en effet mises en exergue : alors que les initiatives entrepreneuriales émanent du niveau opérationnel, les managers intermédiaires sont en charge de les « traduire » en implications stratégiques. Enfin le changement stratégique opère à travers l'action des top-managers ou dirigeants. L'auteur souligne ainsi le caractère discontinu de l'évolution du processus intrapreneurial dans le sens où il reconnait qu'au fur et à mesure de sa transformation en une innovation, l'idée échappe à son initiateur pour grandir entre les mains d'autres membres de l'organisation, qui disposent des compétences requises. Aussi l'initiateur ou le groupe qui initie l'idée (champion(s) produit) n'est souvent pas celui la porte jusqu'à son terme ; il passe le relais aux managers intermédiaires (champion organisationnel) qui devient alors le promoteur du projet intrapreneurial. L'équipe dirigeante joue enfin un rôle de sélection crucial à la fois dans la capacité des « champions produit » à chercher à faire progresser et ainsi valoriser les

opportunités qu'ils identifient, et dans la capacité organisationnelle à récupérer ces initiatives (Bueno-Merino, Grandval, & Ronteau, 2010; Ronteau & Durand, 2009).

Dans cette même veine, Floyd & Wooldridge (1999) se demandent en quoi le processus d'EO participe à la lutte contre l'inertie organisationnelle via la création et la transmission de nouveaux savoirs, tout en maintenant une cohérence avec les compétences existantes. Ils s'appuient sur l'article de Burgelman (1991) qui décrit l'EO comme un processus de renouvellement stratégique permettant de faire évoluer l'organisation de façon incrémentale. En associant théorie de l'acteur réseau et travaux sur l'apprentissage, les auteurs aboutissent à un modèle intégratif de la capacité des entrepreneurs organisationnels à vaincre l'inertie organisationnelle. Ceux-ci disposent, en effet, d'un ensemble de savoirs dont ils usent pour identifier des opportunités, les faire accepter par la structure organisationnelle, et ainsi contribuer à sa régénération.

A travers ces écrits nous évoquons d'une part l'importance de la **création d'un collectif** autour de l'idée initiale pour permettre sa progression et sa transformation en une innovation, mais aussi le fait que plusieurs **« figures » singulières** apparaissent le long du processus intrapreneurial. Ces figures ne se définissent pas vraiment à travers des caractéristiques, mais bien par le rôle qu'elles jouent le long du processus intrapreneurial. Sur ce sujet, les contributions sont nombreuses (Greene, Brush, & Hart, 1999) :

- la figure du « champion » (appelé aussi l'entrepreneur, l'innovateur ou l'intrapreneur selon le cas) correspond à celui qui porte l'idée de façon active. Par exemple Walter, Parboteeah, Riesenhuber, & Hoegl (2011) montrent que le champion pratique quatre comportements particuliers : poursuite des idées innovantes, formation d'un réseau (aussi nommée *coalition* chez Kanter (1988)), persévérance face aux obstacles qui se présentent, prise de responsabilité envers l'idée.

- les « champions-produit » trouvent en outre du soutien auprès de figures protectrices, telles que le « mentor » et le « sponsor » (Basso, 2004; Pinchot, 1985).

- les « *slackholder* » correspondent à des acteurs de différents niveaux hiérarchiques qui détiennent un pouvoir sur l'utilisation des ressources excédentaires (Bueno-Merino, Grandval, & Ronteau, 2010; 2011)

A travers l'initiation de nouvelles activités qui se confrontent aux activités en place, l'intrapreneur se retrouve dans une position particulière vis-à-vis de l'organisation qui l'emploie. Ceci conduit alors, par exemple, Stull & Aram (2010) à considérer comme entrepreneurial tout comportement perçu comme « créatif, tourné vers le progrès/progressiste, différent de ce que l'organisation a l'habitude de faire, et présentant un risque de ne pas aboutir ».

D'une façon générale, le comportement de l'intrapreneur est qualifié de déviant (Alter, 2005/2000; Hatchuel, Garel, Le Masson, & Weil, 2009). Alors que Pinchot (1985) assimile ainsi l'intrapreneur à un entrepreneur relativement libre qui dispose d'une certaine sécurité liée au contexte organisationnel dans lequel il opère, Bouchard (2009) revient sur cette acception et s'inscrit dans une perspective différente : elle considère que l'intrapreneur se comporte plutôt comme un gestionnaire d'*interfaces*. Son action se trouve en tension permanente entre son activité d'intrapreneur et les contraintes de l'organisation, entre le projet en cours et la stratégie globale de l'entreprise, entre la progression dans son parcours professionnel et le développement de l'organisation. Qualifié d'*être hybride*, l'intrapreneur doit faire preuve d'habilité pour gérer ces interfaces : « L'intrapreneur n'est ni un entrepreneur muni d'une corde de rappel, ni un employé « libéré » mais appartient à une espèce à part, confrontée à des difficultés et à des risques spécifiques. […] Il doit satisfaire simultanément deux types d'exigences distincts et parfois contradictoires. Il doit être autonome *et* politique, créatif *et* au fait des règles en vigueur, ambitieux *et* « collectif », engagé personnellement *et* désintéressé … » (Bouchard, 2009, p. 28). Toute la difficulté réside donc dans le « et », dans la capacité pour ces acteurs à jouer sur les deux tableaux. Basso (2004, p. 27) explique d'une manière similaire que l'intrapreneur est condamné à « jouer deux partitions » dans le sens où il lutte contre l'ordre établi pour réussir à développer ses projets, tout en composant avec les règles du jeu héritées de l'organisation. Et de souligner que la spécificité et la cohérence de l'action intrapreneuriale se jouent à la frontière entre deux mondes, ceux de l'entrepreneur et du manager. En d'autres termes, il ne s'agit pas pour l'intrapreneur d'enfreindre les règles (*rules breaking*) mais davantage de réussir à les infléchir (*rules bending*).

Souvent pour répondre au défi de son opérationnalisation, les travaux sont amenés à préciser de manière concrète à quoi correspond le comportement intrapreneurial. **Il se comprend alors comme un ensemble d'activités relatives au déroulement du processus intrapreneurial**.

Par exemple pour Kanter (1988) et Scott & Bruce (1994), le comportement innovant fait référence à l'ensemble d'activités réalisées tout au long du processus d'innovation qui se décline en plusieurs étapes : génération de l'idée, formation d'une coalition, concrétisation de l'idée et diffusion.

Dans la conception de Stevenson & Jarillo (1990), l'entrepreneuriat (au sens du processus, de la dynamique entrepreneuriale), indépendamment ou au sein d'une organisation, se définit comme la poursuite d'une opportunité. En cela, les auteurs reconnaissent que l'intrapreneuriat traduit un processus fait de comportements tournés vers la reconnaissance ou identification d'une opportunité, sa poursuite. S'inscrivant dans cette veine, Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005) abordent le comportement entrepreneurial comme un terme englobant l'ensemble des actions menées par les membres de l'organisation en lien avec la découverte, l'évaluation et l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale. Ils s'appuient là sur la définition de l'entrepreneuriat de Shane & Venkataraman (2000) compris comme un processus fait de trois étapes : l'existence, la découverte et l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale.

Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005) se focalisent ensuite en particulier sur les managers intermédiaires. Il faut comprendre ici que lorsque les individus de niveau opérationnel disposent d'une idée, ils se tournent alors vers leur manager intermédiaire afin d'obtenir une forme de soutien. Les comportements intrapreneuriaux des managers intermédiaires vis-à-vis de l'opportunité entrepreneuriale qui leur est suggérée et des ressources, présentent donc des caractéristiques singulières. Les auteurs s'appuient sur des études antérieures qui montrent que les managers intermédiaires adoptent des comportements de *championing*, de synthèse, de facilitation, et d'implémentation (Floyd & Lane, 2000), ou que leur comportement implique des activités de coaching, de définition et délimitation de la stratégie et de négociation (Burgelman, 1983c).

Aussi Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005, p. 705) se proposent de concevoir le comportement intrapreneurial des managers intermédiaires à travers:

- La promotion, la redéfinition et l'orientation des opportunités entrepreneuriales ; et

- L'identification, l'acquisition et le déploiement des ressources nécessaires à la poursuite de ces opportunités[50].

Le Tableau 4 présente une synthèse, à visée illustrative, du comportement intrapreneurial : ces différentes définitions mettent l'accent sur le fait que le comportement intrapreneurial s'apparente à un ensemble d'actions ou d'activités innovantes.

	Définition du comportement intrapreneurial/innovant
Stevenson & Jarillo (1990, p. 23)	Processus par lequel des individus, indépendamment ou au sein d'une organisation, poursuivent une opportunité sans tenir compte des ressources dont ils disposent. […] Il s'agit de trouver le moyen de répondre à la volonté de poursuivre une opportunité.
Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005, p. 704)	Ensemble des actions, conduites par un membre de l'organisation, relatives à la découverte, à l'évaluation et à l'exploitation d'une opportunité entrepreneuriale.
Bouchard & Fayolle (2011, p. 12)	Saisie d'occasions, recombinaison de ressources internes, prise de risque et autonomie. Ce comportement peut être spontané ou encouragé par un dispositif organisationnel.
Kanter (1988, p. 169)	Ensemble de tâches réalisées à un niveau micro par des individus ou groupes d'individus au sein d'une organisation. […] Ces tâches concernent la génération de l'idée, la formation d'une coalition, la concrétisation de l'idée, et sa diffusion.
Scott & Bruce (1994, pp. 581-582)	Génération ou adoption d'idées, et leur implémentation. […] L'innovation individuelle débute par la reconnaissance d'un problème et la génération d'idées ou solutions, nouvelles ou adoptées. Dans l'étape suivante du processus, l'individu innovant cherche du soutien pour son idée et tente de former une coalition de supporters. Lors de la troisième étape, l'individu innovant matérialise son idée à travers la production d'un « prototype ou modèle de l'innovation » concret, qui pourra alors être diffusé, produit en masse, transformé en une utilisation productive ou institutionnalisé. […] L'innovation est donc conçue comme un processus à étapes multiples, contenant différentes activités et des comportements individuels diverses pour chacune des étapes.
Yuan & Woodman (2010, p. 324)	Introduction ou application intentionnelle de la part d'un employé de nouveaux (nouvelles) idées, produits, processus et procédures dans le cadre de son travail, de son unité de travail ou de l'organisation.

Tableau 4 : Plusieurs définitions du comportement intrapreneurial

[50] "Middle-level managers endorse, refine, and shepherd entrepreneurial opportunities and identify, acquire, and deploy resources needed to pursue those opportunities." (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005, p. 705)

Il est enfin important de préciser que lorsque l'intrapreneuriat est compris comme un processus interne, les auteurs s'intéressent alors à ses facteurs d'émergence et conditions de réalisation (Champagne & Carrier, 2004). Dans cette perspective, plusieurs contributions proposent des modèles intégratifs du processus intrapreneurial (ex. Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005) : l'intrapreneuriat est entendu comme influencé à la fois par des éléments relatifs à la personnalité de l'individu, mais aussi des facteurs organisationnels. Ils font en ce sens explicitement écho à Gartner (1988) qui, comme nous l'avons évoqué, insiste pour que le phénomène entrepreneurial ne soit pas étudié uniquement à partir de la seule figure de l'entrepreneur, mais soit plutôt compris comme multidimensionnel. Ces travaux seront notamment développés dans notre second chapitre relatif à la mise en œuvre de l'intrapreneuriat.

Nous retenons finalement de ces définitions, que le **comportement intrapreneurial s'entend comme un ensemble d'activités conduites par des individus, et relatives aux différentes étapes du processus intrapreneurial.** Conformément à notre définition du processus intrapreneurial, le comportement intrapreneurial a trait aux activités relatives à l'identification, à la poursuite, au développement et à l'implémentation de l'opportunité innovante.

Notre propos mérite ici d'être précisé, d'abord pour distinguer le comportement de l'attitude, et ensuite, pour mettre en valeur le caractère intentionnel du comportement intrapreneurial.

Comportement et attitude

Cette question est particulièrement traitée dans les travaux de psychologie. L'attitude fait référence au ressenti vis-à-vis d'un objet, d'une personne ou d'une idée, et s'inscrit donc dans une perspective cognitive. Elle s'exprime toutefois à travers un comportement, ce dernier prenant la forme d'une action observable.

La question de la cohérence entre attitude et comportement se pose alors. Il semble que les études en gestion s'appuient dans une large mesure sur la théorie du comportement planifié

d'Ajzen (1991) qui présente le comportement comme découlant d'un processus rationnel de prise de décisions (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000) (Figure 3). Les intentions, elles-mêmes influencées par l'attitude vis-à-vis d'une action, les normes subjectives et la perception de la faisabilité de l'action, déterminent les comportements. Les intentions constituent ainsi l'élément médiateur entre les attitudes et les comportements, et permettent ainsi, mieux que les attitudes, les croyances ou la personnalité, de comprendre l'action en elle-même (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000).

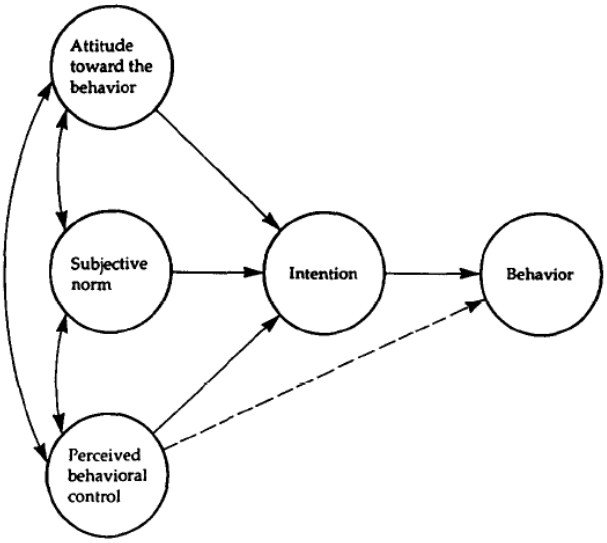


Figure 3 : Théorie du comportement planifié (d'après Ajzen, 1991, p. 182)

Nous convenons donc que l'attitude ne se confond pas avec le comportement, dans le sens où ce dernier est influencé par des intentions, mais revêt une dimension pratique et concrète à travers les actions observables qui le composent.

Dimension intentionnelle du comportement intrapreneurial

Bien que particulièrement focalisés sur l'entrepreneuriat indépendant, Krueger, Reilly, & Carsrud (2000) indiquent que l'activité entrepreneuriale découle d'un comportement intentionnel. En outre, Morris & Jones (1999) soulignent que le processus entrepreneurial implique à la fois des éléments liés à l'attitude et au comportement. Du point de vue des

attitudes, et en s'appuyant sur Miller & Friesen (1982), ils avancent que l'entrepreneuriat se réfère à la volonté d'un individu ou d'une organisation de se saisir d'une nouvelle opportunité et d'assumer les responsabilités liées au changement créatif réalisé. Du point de vue des comportements, l'entrepreneuriat s'apparente à un ensemble d'activités relatives à a) l'identification et l'évaluation d'une opportunité, b) la définition d'une idée de business, c) l'identification des ressources nécessaires, d) l'accès aux ressources nécessaires ; et e) la mise en œuvre, la poursuite et la récolte des gains liés à la nouvelle activité. Basso (2005) qualifie aussi le comportement intrapreneurial de volontariste et insiste en cela sur la détermination de l'intrapreneur à échapper à une forme de structuration organisationnelle, notamment en lien avec l'allocation des ressources.

En accord avec ces contributions qui soulignent l'intentionnalité et la détermination qui fondent la démarche intrapreneuriale, et rappelant que l'intrapreneuriat émane d'initiatives individuelles autonomes, nous reconnaissons que **les comportements intrapreneuriaux, en particulier lors des deux premières composantes du processus intrapreneurial, peuvent être qualifiés de proactifs**[51]**.**

[51] D'après le Larousse, le terme *activité* correspond à la « faculté ou [*au*] fait d'agir », et *pro* est un élément du grec ou du latin qui traduit « en avant » (*ex. propulsion*). Donc la *proactivité* correspondrait au fait d'aller de l'avant, à la capacité d'agir plus avant.

Conformément à ce que nous avons développé dans cette seconde section du chapitre 1, nous suggérons une lecture originale du champ de l'EO en le structurant selon deux axes ; le premier axe correspond au niveau d'analyse de l'EO, en le considérant soit comme un **construit organisationnel** (niveau d'analyse organisationnel), soit comme un **processus interne** à l'organisation (niveau d'analyse individuel). Le second axe traduit le contenu de l'EO, en le concevant soit comme un **ensemble de caractéristiques**, soit comme un **ensemble de comportements** (Tableau 5).

		OBJET	
		Caractéristiques	**Comportements**
NIVEAU D'ANALYSE	**Processus interne à l'organisation**	Travaux sur la personnalité de l'intrapreneur	Travaux sur la mise en œuvre du processus intrapreneurial
	Phénomène organisationnel	Travaux sur les structures entrepreneuriales	Travaux sur l'orientation entrepreneuriale

Tableau 5 : Structuration originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel

Même si nous reconnaissons que cette structuration du champ peut apparaitre caricaturale, elle a le mérite de clarifier les différentes façons d'appréhender l'EO.

Loin d'être antagonistes, ces conceptions de l'EO s'inscrivent dans une forte complémentarité. Aussi, chacune de ces cases nous apparait dépendante des autres : nous reconnaissons par exemple que l'adoption au niveau organisationnel d'une stratégie orientée vers l'entrepreneuriat aura une influence sur sa mise en œuvre en tant que processus interne, ou encore que l'adoption d'un comportement intrapreneurial individuel dépend de la personnalité de chacun. Il nous semble néanmoins pertinent de mettre en exergue explicitement que si ces littératures traitent d'une façon générale d'un même objet, l'EO, elles emploient des chemins divers pour l'approcher. Cette lecture inédite de l'EO contribue davantage à clarifier les « différentes paires de lunettes » chaussées, les différentes

perspectives adoptées par les protagonistes de ce champ, plutôt qu'à identifier quatre sous-ensembles qui se voudraient indépendants les uns des autres.
En appréhendant l'EO comme un processus interne à l'organisation fait de comportements, et donc en nous positionnant à un niveau individuel d'analyse, nous délimitons notre périmètre d'investigation (cadran nord-est). S'il répond d'un souci pratique, ce choix demeure conscient que cette approche ne peut être isolée totalement des trois autres.

Ce faisant, nous pointons une question relative à l'articulation entre niveaux d'analyse, très justement soulevée par Lecocq (2002; 2012), et relevée dans le cadre de l'entrepreneuriat par Lumpkin & Dess (1996, pp. 137-138). Si Stevenson & Jarillo (1990, p. 24) affirment explicitement que le caractère entrepreneurial d'une organisation (le fait qu'elle poursuive des opportunités) dépend justement de la capacité de ses membres à poursuivre ces opportunités, il n'en reste pas moins que le passage de l'un à l'autre continue de nous interroger : à partir de quel moment considère-t-on qu'il existe une « quantité » d'actions intrapreneuriales individuelles suffisante pour qualifier l'organisation qui les abrite (dans sa globalité) d'entrepreneuriale ? A l'inverse, si tant est que l'on puisse affirmer d'une stratégie qu'elle est entrepreneuriale, car caractérisée par certaines dimensions (innovation, prise de risque, proactivité), garantit-elle l'existence d'une activité entrepreneuriale soutenue en son sein ?

A partir de cette matrice, nous parvenons à positionner notre travail : nous concevons **l'EO comme un processus interne composé d'un ensemble de comportements adoptés par les acteurs qui y sont impliqués, et qui demeure influencé par les éléments organisationnels.**

Ce faisant, nous nous intéressons à la mise en œuvre du processus intrapreneurial, et en particulier à améliorer la compréhension de la façon dont la ressource temps y contribue.

Synthèse du chapitre 1

▪ Nous considérons que les littératures relatives à l'Innovation, l'Entrepreneuriat et l'Entrepreneuriat organisationnel (EO) sont imbriquées. Précisément, entendue comme un processus dont le contenu recouvre une réalité large, nous convenons que **l'innovation se confond avec l'entrepreneuriat.** En outre, **l'entrepreneuriat et l'EO partagent un lien de parenté, et se rejoignent dans l'étude d'un même phénomène (la dynamique ou activité entrepreneuriale), toutefois appréhendé dans deux contextes distincts** (indépendant pour l'entrepreneuriat, et l'organisation existante pour l'EO). Enfin nous considérons que **la mise en œuvre de l'EO repose sur l'innovation**.

▪ Notre travail s'insère dans le champ de l'EO. Précisément, il dialogue avec les travaux relatifs à l'**intrapreneuriat** car ceux-ci prêtent une attention particulière à la mise en œuvre des activités relatives à l'EO. Aussi, nous nous focalisons sur **le processus intrapreneurial**, et accordons une importance particulière à l'étape qui se situe entre l'identification d'une opportunité innovante et son développement. **Cette étape transitoire, que nous mettons en exergue en la considérant comme une composante à part entière du processus intrapreneurial (Composante 2)**, nous apparait singulière dans le sens où le porteur de l'idée ne dispose pas de ressources explicitement allouées par l'organisation, notamment en temps, et doit néanmoins la faire progresser, l'étayer, afin d'accroitre ses chances de développement futur. Le processus intrapreneurial se déroule de la façon suivante :

- **Composante 1** : ensembles d'activités relatives à l'**identification** d'une opportunité d'innovation (activités créatives, collecte d'idées en interne ou à l'externe, ou combinaison des deux), et qui aboutissent à l'identification effective d'une opportunité innovante :

- **Composante 2** : ensembles d'activités relatives à la **poursuite** de l'opportunité d'innovation identifiée dans la perspective de son développement ;

- **Composante 3** : ensembles d'activités relatives au **développement** de l'opportunité innovante, c'est-à-dire son intégration aux activités courantes ou la constitution de nouvelles.

▪ Nous proposons une **lecture originale du champ de l'EO**, qui le structure selon deux axes : 1) le contenu des recherches (caractéristiques / comportements) ; et 2) le niveau d'analyse (individuel / organisationnel). Cette matrice nous permet d'avancer que nous considérons l'EO comme un **processus interne à l'organisation**, que nous appréhendons à travers les comportements (i. e. actions ou activités observables) de ceux qui y prennent part, et qui demeure influencé par des facteurs organisationnels.

Chapitre 2 - Mise en œuvre de l'intrapreneuriat : approches spontanée et induite

Ce second chapitre relatif aux éléments théoriques s'attache, dans un premier temps, à relater la dualité relative à la mise en œuvre des activités intrapreneuriales : celle-ci s'exprime en effet à travers deux logiques, d'organisation et d'innovation, qui se veulent antagoniques et complémentaires (Alter, 2005/2000) (1.). Cette tension, certes générique, se cristallise notamment dans la problématique relative aux ressources auxquelles les individus doivent accéder pour conduire des activités intrapreneuriales, et les conduit à adopter des stratégies d'action singulières.

Si l'intrapreneuriat émane toujours d'initiatives individuelles, et qu'il est *a priori* compris comme exécuté dans un environnement « hostile », il est surtout envisagé comme réalisé dans un cadre organisationnel qui cherche volontairement à le faciliter. Aussi nous intéressons-nous, dans un second temps, à ce que l'organisation est en mesure de mettre en œuvre pour encourager l'intrapreneuriat, c'est-à-dire promouvoir l'émergence d'activités intrapreneuriales, et les soutenir ensuite afin de maximiser leur chance de se transformer en innovation (2.). Parmi ces facteurs organisationnels, nous identifions l'allocation ou l'existence de temps libre. Ceci traduit l'importance accordée au temps dans la mise en œuvre de l'intrapreneuriat. Toutefois, le traitement de l'implication du temps à l'intrapreneuriat nous apparaissant limité dans la littérature en management, nous nous proposons de l'approfondir. Pour cela et afin de préciser la manière dont nous concevons le temps, nous présentons, dans un troisième temps, les différentes manières de l'appréhender en sciences de gestion (3.).

Deux remarques s'imposent. D'abord, compte tenu de ce que nous tirons de notre premier chapitre, ce second chapitre ne traite pas :

- Des éléments structurels, que nous avons compris comme des caractéristiques organisationnelles, et ne sont donc pas considérés comme ce que l'organisation *fait*, mais bien ce qu'elle *est* ;

- Des capacités cognitives, traits de caractères et psychologiques des individus que nous avons appréhendés comme des caractéristiques individuelles, et qui ne s'apparentent donc pas à des stratégies d'action individuelle.

Ensuite, étant donné notre intérêt pour la ressource temps au sein du comportement intrapreneurial, nous y prêtons naturellement une attention particulière lorsque les travaux y font référence.

1. Tension au cœur de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat

Nous développons dans un premier temps les logiques différentes qui animent le processus de mise en œuvre de l'intrapreneuriat (1.1). Cette tension se révèle en particulier lorsqu'il est question des ressources et nous conduit à mettre en exergue la manière dont les acteurs « trouvent les moyens » de mener leurs activités intrapreneuriales, souvent situées en parallèle des activités organisées (1.2).

1. 1. Antagonisme des logiques d'organisation et d'innovation

1. 1. 1. Tension générique

Observant que les problèmes relatifs au management de l'innovation apparaissent négligés dans la littérature relative à l'innovation, Van de Ven (1986) s'attache à les identifier. Les difficultés concernent les individus qui prêtent une attention particulière aux activités prescrites par le management et non à la recherche de nouvelles idées ; les processus qui doivent contribuer à donner de la légitimité aux idées pour qu'elles soient implémentées et adoptées par la majorité ; les structures car l'innovation intègre un ensemble de parties prenantes et se doit d'être gérée comme un processus complexe et interdépendant ; enfin, la question stratégique relative au pouvoir institutionnel car les innovations participent de la transformation des pratiques et des structures de l'environnement existant. Concrètement et en lien avec leur mise en œuvre, il semble qu'en raison des forces d'inertie et bureaucratique qui les sous-tendent, les grandes organisations se confrontent particulièrement à des difficultés dans l'encouragement des activités innovantes : le défi porte alors sur leur capacité à « protéger » les activités innovantes de la pression relative aux activités courantes. Pour cela, il est nécessaire d'assumer la réalisation de certains arbitrages, notamment entre « graines prometteuses » et « mauvaises herbes » (seeds vs weeds), expérience et initiative, ressources humaines internes et externes, développement de capacités et coopération pour en bénéficier, entrée sur le marché progressive ou directe (Sharma, 1999).

L'antagonisme entre organisation et innovation se conçoit ainsi comme irréductible, et finalement ordinaire puisqu'expérimenté au quotidien (Alter, 2005/2000) : alors que la première cherche à programmer, coordonner, standardiser les activités de travail et se définit alors par un objectif de réduction des incertitudes, la seconde vise à transformer les relations

entre les différents éléments et repose sur une capacité de réaction, de créativité, de contournement des règles, autrement dit cherche à tirer parti des incertitudes (Alter, 1999/1990). Nous reconnaissons que ces deux logiques s'inscrivent néanmoins en complémentarité dès lors que nous nous plaçons dans une perspective temporelle : l'innovation traduit, en effet, une démarche concrète qui se conclut à travers le développement, l'implémentation et l'adoption de l'idée initiale (Composantes 3 et 4 du processus intrapreneurial). Aussi, c'est à travers l'organisation qu'elle prend tout son sens, qu'elle s'inscrit en cohérence avec l'expérience et les contraintes organisationnelles. Cependant, dans ses phases amont (Composantes 1 et 2), l'idée émergeante, « l'innovation en devenir » entre en contradiction avec l'ordre établi, et conduit à considérer les logiques d'organisation et d'innovation comme antagoniques. Soulignant cette difficile conciliation, Quinn (1979) rapproche la gestion de l'innovation de la capacité organisationnelle à « contrôler le chaos ». Ainsi **la littérature interroge largement la façon dont les organisations parviennent à intégrer simultanément les activités régulées/organisées/prescrites d'une part, et les activités innovantes d'autre part, sous-entendant qu'elles sont animées par des logiques conflictuelles**.

L'innovation constituant le cœur des activités entrepreneuriales, cette tension transparait aussi naturellement dans les contributions relatives à l'intrapreneuriat. Stevenson & Jarillo (1990), Thornberry (2001) ou encore Burgelman (1984) avancent même, mais seulement dans un premier temps, que les termes entrepreneuriat et organisation sont antinomiques, faisant ainsi de « l'entrepreneuriat organisationnel » un oxymore. Le propos oppose en général les nouvelles activités, qui parviennent à être déployées grâce à une démarche innovante, et les activités courantes, à caractère « normal », qui au contraire s'insèrent dans une forme de continuité organisationnelle. D'après Kanter (1985) l'innovation se caractérise par plusieurs éléments particuliers – l'incertitude, des connaissances spécifiques, la confrontation avec d'autres champs d'actions et le dépassement des frontières ; ils nécessitent alors d'envisager son management différemment de celui des activités courantes en place. Convenant que la poursuite de nouvelles activités exige un équilibre entre innovation et efficacité, l'auteur revendique que la possibilité d'entreprendre dans l'entreprise, bien que délicate, dépend de la capacité des grandes organisations à dépasser la seule logique administrative (ou de contrôle) qui les anime.

Dans cette même perspective, Sykes & Block (1989) présentent le conflit entre nouvelles activités et organisation mature comme fondamental. En effet, les organisations évoluent à travers les adaptations que nécessite un environnement changeant. Or celles-ci se caractérisent par une tension entre la préservation des ressources acquises et l'exploitation des compétences disponibles d'une part, et l'exploration et la saisie de nouvelles opportunités, d'autre part (Kanter, 1989; March, 1991). Aussi, un conflit apparait lorsque l'organisation cherche à développer en son sein de nouvelles activités (cas de l'Internal Corporate Venturing) puisque les processus managériaux qui la traversent visent justement à optimiser la situation donnée, à travers plusieurs types de pratiques, et ainsi à renforcer le statu quo. Ces pratiques constituent pour Sykes & Block (1989) des obstacles au développement des nouvelles activités, qui peuvent néanmoins être dépassés grâce au déploiement de pratiques managériales dites entrepreneuriales (les solutions).

Plus récemment Romelaer (2002), Fayolle (2003) et Bouchard (2009) par exemple, réaffirment le fait que l'intrapreneuriat s'inscrit toujours en désaccord, plus ou moins violent, avec l'ordre établi, et que sa mise en œuvre dépend de la capacité à élucider sa nature paradoxale (Basso O. , 2004).

Si ce que nous décrivons s'apparente à **une tension générique, d'ensemble, elle s'exprime aussi de manière concrète dans le rapport aux ressources** : d'une part, à travers l'allocation des ressources, l'organisation exerce une forme de contrôle qui lui permet de réguler les activités. Et d'autre part, les ressources constituent aussi des moyens d'actions que les acteurs, grâce aux incertitudes existantes, peuvent saisir pour conduire des activités innovantes.

1. 1. 2. Les ressources au cœur de la tension intrapreneuriale

La question des ressources, en tant que problématique globale, constitue un élément central des littératures concernant l'innovation, l'entrepreneuriat et l'intrapreneuriat (Bloodgood, Hornsby, & Hayton, 2013).

Déjà, dans l'approche schumpétérienne, l'innovation est entendue comme la réalisation de combinaisons nouvelles à partir des différentes ressources que possède l'entreprise, à savoir les méthodes de production, le marché disponible, l'organisation de l'entreprise et les matières premières ou produits semi-finis. Ces nouvelles combinaisons sont conduites par des individus singuliers, « les entrepreneurs », capables de prendre des risques et dépasser la « routine » (i. e. « articulation à un moment donné des ressources de l'entreprise » (Alter, 1999/1990, p. V)). Katz & Gartner (1988) soulignent aussi que toute émergence d'une nouvelle organisation, qu'elle qu'en soit la nature, intègre entre autres, une référence à la problématique des ressources[52]. La création d'une nouvelle entité nécessite en effet l'accès à différentes formes de ressources incluant notamment le capital financier, matériel et social (ex. De Clercq, Lim, & Oh, 2013) : si les ressources dont dispose l'individu importent, sa décision de s'engager dans un projet entrepreneurial dépend aussi des ressources que l'environnement institutionnel au sein duquel il opère est capable de lui fournir (par exemple les systèmes financier et éducatif, le degré de confiance et les valeurs culturelles qui caractérisent l'environnement).

L'émergence d'une nouvelle entité émane, en outre, de la conviction et des croyances relatives au potentiel de transformation en une nouveauté, que recouvrent les ressources existantes. Or, ces croyances diffèrent inévitablement d'un individu à l'autre, compte tenu notamment de l'information dont chacun dispose (Shane & Venkataraman, 2000). De même Penrose (1959), pour qui l'organisation s'apparente à un ensemble de ressources (qu'elle conçoit comme des ressources physiques et humaines), avance que la création de valeur par l'organisation doit être comprise comme subjective : elle reconnait que même lorsque des entreprises disposent de ressources humaines et matérielles similaires, elles ne sont pourtant pas en mesure de fournir des offres similaires. Lorsque confrontées à des environnements en termes de ressources identiques, les entreprises se distinguent ainsi par leur capacité à saisir les opportunités, et à former des combinaisons inédites rendues possibles par ces inputs. Ceci abonde dans le sens de l'existence d'une compétence organisationnelle à voir, dans des ressources apparemment similaires, des potentiels de création de valeur hétérogènes (Baker & Nelson, 2005; Durand, 2013).

[52] Les quatre propriétés des organisations émergeantes sont l'intentionnalité, les ressources, les frontières et les transactions.

Nous comprenons donc que la littérature relative à l'entrepreneuriat appréhende **les ressources comme un ensemble de moyens d'action**. La création d'une nouvelle unité nécessite en effet de pouvoir disposer de ressources : celles-ci se situent à des niveaux d'analyse divers, apparaissent plus ou moins disponibles et faciles d'accès, s'apparentent dans la majorité des cas à différents types de capital (financier, matériel et social), et leur valorisation diffère d'une organisation à l'autre.

La littérature sur l'intrapreneuriat reconnait aussi largement le fait que les ressources constituent des moyens nécessaires à sa mise en pratique (ex. Dougherty & Hardy, 1996). Néanmoins, l'accent porte aussi sur le contrôle qu'elles exercent sur sa mise en œuvre ; **la discipline par les ressources constitue alors le pendant du besoin d'autonomie que les intrapreneurs jugent nécessaire**.

Comme le précise Fayolle (2003), la logique de l'intrapreneur se traduit par la conquête d'un degré d'autonomie élevé, et s'oppose à celle de l'organisation, qui s'attache au contraire à disposer d'un haut niveau de contrôle sur ses actions. Aussi, des comportements divergents entre managers et intrapreneurs peuvent être observés[53].

Concernant les ressources, le comportement du manager diffère de celui de l'intrapreneur dans le mesure où le premier profite de ressources dont il dispose à discrétion pour gérer les activités avec efficacité, alors que le second utilise ponctuellement et avec flexibilité des ressources qui souvent ne lui appartiennent pas (soit elles proviennent d'investisseurs pour l'entrepreneur, soit de l'organisation pour l'intrapreneur) (Stevenson & Gumpert, 1985). A travers son tableau comparatif des figures du responsable traditionnel (ce que nous nommons « le manager »), de l'entrepreneur traditionnel, et de l'intrapreneur Pinchot (1985, p. 64) souligne que la motivation principale de l'intrapreneur réside dans la liberté d'action rendue possible par l'accès aux ressources de son organisation d'appartenance. Toutefois, Bouchard (2002) avance que les ressources dont les intrapreneurs souhaiteraient disposer apparaissent généralement rares et difficiles d'accès. En découle alors une réduction des coûts des expérimentations intrapreneuriales, et surtout l'observation que seuls les projets, pour lesquels les porteurs font preuve d'une motivation intense, survivent. Ceci incite alors les autres intrapreneurs à se comporter de façon efficiente et imaginative, s'ils veulent espérer voir un

[53] Nous rappelons ici que l'intrapreneur correspond à celui qui *intraprend* ; il peut donc occuper un poste de « manager » mais ne pas se comporter comme tel, c'est-à-dire s'écarter de la position du responsable traditionnel. Nous concevons donc les termes intrapreneurs et managers comme, respectivement, des ensembles de comportements intrapreneuriaux, et managériaux.

jour leur idée développée. Si elle s'avère trop prononcée, cette faible quantité de ressources accessibles devient alors dommageable et nuisible aux initiatives intrapreneuriales.

Ainsi, puisqu'il n'en dispose pas *a priori*, du moins pour conduire des activités qui s'écartent des opérations courantes, l'intrapreneur se confronte à un **besoin de ressources**. Aussi, en cherchant à optimiser son allocation de ressources au profit des activités courantes, **la logique organisationnelle s'apparente à un élément « contrariant » pour l'expression de l'intrapreneuriat**.

Même dans le cas où des budgets organisationnels sont dédiés au soutien des nouvelles activités nouvelles, une autre forme de discipline par les ressources s'exerce. En effet, compte tenu de leur caractère incertain, le financement des activités innovantes opère traditionnellement de façon progressive, et demeure conditionnel aux avancées réalisées, et à l'évaluation continue de la viabilité de l'ensemble du projet (Basso O. , 2004; Bouchard, 2002; Bouchard & Bos, 2006). Ces modalités de financement, qui prennent par exemple la forme de « banques d'innovation », chez 3M et Eastman Kodak par exemple (Kanter R. M., Richardson, North, & Morgan, 1991), ont le méritent d'exister et ainsi de permettre le développement d'activités innovantes qui n'auraient pu avoir lieu dans le cadre des budgets traditionnels. Jouant donc le rôle de capital-risqueur, ces fonds destinés aux projets intrapreneuriaux encore à leurs premiers stades, proviennent toujours de l'organisation (Basso O., 2004). En ce sens, les choix relatifs à l'allocation de ressources (quantité de ressources, projets intrapreneuriaux « élus ») n'en restent pas moins l'expression d'une forme de discipline organisationnelle.

A ce stade, nous suggérons que, dans le cadre des activités intrapreneuriales, **la problématique relative aux ressources cristallise la tension entre organisation et entrepreneuriat** :

- la logique organisationnelle/managériale s'appuie sur un système de pilotage qui cherche à optimiser l'utilisation des ressources, c'est-à-dire éviter tout gaspillage et les allouer aux opérations courantes pour lesquelles la rentabilité apparait assurée car les risques encourus demeurent limités ;

- la logique entrepreneuriale emploie les ressources à l'indentification de nouvelles opportunités de développement, et nécessite donc d'encourir des risques supplémentaires.

C'est donc dans ce cadre organisationnel, *a priori* et par nature non favorable à l'initiation et à la poursuite d'opportunités innovantes, que l'intrapreneuriat prend forme. Pour conduire leurs activités intrapreneuriales, contre ou malgré l'organisation en place, les acteurs adoptent des stratégies d'action singulières.

1. 2. Stratégies individuelles d'accès aux ressources

Compte tenu du contexte organisationnel, le comportement de l'intrapreneur apparait singulier. Basso (2005) et Bouchard (2002) le comprennent en effet comme une figure particulière caractérisée par une forme de *déviance* vis-à-vis de l'ordre établi : il se définit comme une personne hybride partagée entre, d'une part la nécessaire obéissance aux règles en place dont il n'est pas l'initiateur, et d'autre part, son engouement entrepreneurial qui le pousse à s'en écarter pour créer la nouveauté (Basso O. , 2005). Cette déviance s'entend alors comme une situation dans laquelle son action se situe en contraction avec l'ordre établi, les cadres et normes en place (Alter, 2005/2000). Vécue de manière plus ou moins douloureuse par celui qui la pratique, elle conduit l'acteur à se situer à la frontière entre ce qui *est* et ce qui devrait *devenir*.

La sociologie des organisations, Crozier & Friedberg (1977) notamment, proposent une explication à l'apparition de telles activités en marge des opérations courantes : ils montrent que toute organisation génère des formes de pouvoir qui n'appartiennent pas à ceux qui en sont formellement les détenteurs. En effet, alors que la règle organisationnelle définit l'allocation des droits décisionnels (Charreaux , 1999; Jensen & Meckling, 1992), il est néanmoins des situations dans lesquelles les acteurs disposent d'un contrôle sur l'information et sur les ressources, ce qui leur confère une forme de pouvoir, dont ils peuvent user dans leurs rapports aux autres. Aussi, quel que soit le mode de fonctionnement en place, des espaces de pouvoir existent et échappent, au moins en partie, aux formes de contrôle organisationnel.

C'est alors dans ce cadre, caractérisé par l'existence de ressources imparfaitement affectées, que s'expriment les stratégies individuelles de travail. Comme le soulignent explicitement Stevenson & Jarillo (1990), la dynamique (ou activité) entrepreneuriale se caractérise par la poursuite d'une opportunité *sans que l'individu ne tienne compte des ressources dont il dispose*. En cela, l'entrepreneur, indépendant ou organisationnel, ne se contente pas d'exploiter au maximum les ressources disponibles ; il cherche davantage à accéder à celles dont il a besoin, ce qui confère à sa démarche un caractère stratégique (Randerson & Fayolle, 2010).

1. 2. 1. Travail en perruque

Les recherches sur le travail en perruque s'inscrivent dans ce que Bouchard (2009) nomme *l'intrapreneuriat spontané*, c'est-à-dire les initiatives intrapreneuriales qui ne résultent pas d'une injonction managériale, mais émanent d'un individu agissant de façon autonome. Elles reposent en effet sur le postulat que l'environnement organisationnel ne laisse pas libre jeu à l'innovation (Basso O. , 2004, p. 20).

La contribution de ces initiatives au dynamisme intrapreneurial a été soulignée à plusieurs reprises. Burgelman (1983b; 1984) d'abord, avance que si plusieurs types d'acteurs sont impliqués le long du processus de lancement de nouvelles activités, celles-ci émanent d'initiatives spontanées provenant du niveau opérationnel ; les initiatives spontanées constituent ainsi le moteur des activités d'entrepreneuriat organisationnel. Sur ce point, Hornsby, Kuratko, & Montagno (1999, p. 10) affirment aussi explicitement que le comportement entrepreneurial se comprend comme des initiatives provenant « d'en bas[54] ». Zahra, Kuratko, & Jennings (1999) distinguent en outre, les activités formelles des activités informelles d'entrepreneuriat organisationnel : alors que les premières se voient développées dans la continuité des activités existantes, les secondent se veulent initiées par des individus ou des groupes qui poursuivent des intérêts personnels.

Hamel (2000) explique aussi comment IBM, grâce à la place laissée aux initiatives « provenant du bas », s'est renouvelée. Il insiste sur le fait que ces activités spontanées ne visaient pas à répondre aux attentes de la hiérarchie. Enfin, Dougherty & Hardy (1996) témoignent de plusieurs cas d'innovation parvenus à leur terme, en dépit des contraintes liées

[54] "initiative from below" (Hornsby, Kuratko, & Montagno, 1999, p. 10)

au système organisationnel ; le succès de ces projets revient aux efforts de leurs porteurs conduisant à bousculer le système.

Le *travail en perruque* (*skunk work*), aussi nommé travail sous-couvert (*under cover, under the table*) ou clandestin (*bootlegging activities*), constitue alors une modalité pratique privilégiée pour initier et poursuivre des activités intrapreneuriales autonomes, et les unités de R&D en constituent un terrain de jeu privilégié (Gwynne, 1997).

L'innovation clandestine se caractérise « par le fait qu'elle ne tient pas compte des directives managériales : elle est conduite à l'abri du regard des responsables hiérarchiques, mais s'appuie sur l'utilisation de ressources appartenant à l'organisation, que les acteurs, de leur propre chef, décident de mobiliser[55] » (Augsdorfer, 2005, pp. 1-2). En effet, ce type d'innovation consomme à la fois des ressources et du temps logiquement destinés aux activités prescrites (Masoudnia & Szwejczewski, 2012). Même s'ils les conduisent « en cachette », les porteurs de ces innovations clandestines demeurent animés par la création de valeur pour l'organisation ; ils ne cherchent pas à servir leurs intérêts personnels (ou alors seulement dans un second temps). Aussi, les activités en perruque se distinguent d'autres activités clandestines (comme le « travail au noir », *moonlighting*) qui, au contraire, sont animées par l'atteinte de buts personnels (Masoudnia & Szwejczewski, 2012).

Parmi les raisons pour lesquelles les individus s'engagent dans de telles activités nous retenons :

- l'élimination des contraintes liées à la bureaucratie, l'accélération de la communication, un lancement rapide dans l'expérimentation, et le développement d'une forte identité de groupe parmi les membres qui s'y prêtent (Quinn, 1979) ;

- la volonté de protéger le projet émergeant des interventions managériales qui pourraient le désapprouver (Abetti, 1997) ;

- la volonté de poursuivre des activités qui naissent entre les périodes dédiées à la définition des budgets de R&D et des activités prescrites attenantes. Même si des

[55] "'bootleg innovation', where researchers simply ignore management directives to embark on covert action in which they (themselves!) decide to invest company resources and pursue innovation ideas." (Augsdorfer, 2005, pp. 1-2)

budgets sont spécifiquement destinés à soutenir de telles idées, les individus préfèrent les poursuivre clandestinement, de sorte à maintenir une certaine indépendance vis-à-vis des activités prescrites, et ainsi éviter la pression psychologique qui accompagne la nécessité de fournir un résultat rapidement (Augsdorfer, 2008) ;

- la réduction de l'incertitude, et la maximisation de la probabilité que l'idée soit ensuite acceptée par un manager sénior, et développée via les processus traditionnels formalisés (Masoudnia & Szwejczewski, 2012).

Dans sa revue des travaux sur le sujet, Augsdorfer (2005) observe que la plupart des contributions porte un jugement positif sur de telles activités. Cette étude montre que dans les 57 entreprises européennes étudiées, entre 5 et 10% des chercheurs de R&D se considèrent comme des entrepreneurs clandestins, et affirment consacrer environ 5 à 10% de leurs heures de travail à des projets clandestins[56]. Masoudnia & Szwejczewski (2012) se sont aussi attachés à demander à quels moments les individus, des membres de laboratoires de R&D appartenant à 34 entreprises de haute technologie, travaillent sur ces projets clandestins. Leurs résultats suggèrent d'abord, qu'à 98,2%, ceux-ci les pratiquent pendant leurs heures de travail et qu'ils les combinent avec les activités officielles de sorte à ce qu'elles demeurent inaperçues auprès des managers. Soucieux de ne pas sous-performer dans la réalisation des projets officiels, les activités clandestines ne deviennent jamais prioritaires car cela risquerait d'attirer la suspicion, et mettrait l'emploi de ceux qui les mènent, en danger. Les auteurs précisent ensuite que du temps hors travail est aussi consacré aux activités officielles et clandestines.

Les contributions sur les projets menés de manière clandestine participent tous de la même conclusion : le management ne devrait pas tenter de gérer les premières phases du processus intrapreneurial, préalables à l'innovation (*front end of innovation*), que sont les activités qui précèdent le développement formel et structuré du produit, et devrait préférer le laisser s'organiser par lui-même (Augsdorfer, 2008). L'auteur avance en effet que laisser la possibilité d'entamer un projet innovant de manière cachée apparait comme une option prudente du point de vue de l'organisation, tant elle permet de canaliser l'énergie créative de certains individus et a par le passé était porteuse de succès.

[56] L'auteur précise néanmoins que ces résultats apparaissent légèrement surdimensionnés, notamment à cause des exagérations et « comportements frimeurs » de certains des interrogés. Il souligne en outre les difficultés à définir ce qu'est effectivement le temps de travail.

Aussi d'une façon générale, nous comprenons que les activités de recherche clandestine sont reconnues comme bénéficiant aux organisations, mais demeurent des activités risquées pour ceux qui les pratiquent. La crainte d'être démasqué ainsi que les conséquences négatives que cela entrainerait sont régulièrement soulignées[57]. En outre, les auteurs relatent que lors de la conduite des études empiriques, le sujet est reconnu comme critique, et nécessite d'être abordé avec prudence (chez (Masoudnia & Szwejczewski, 2012) notamment).

Une seconde modalité pratique est avancée par les individus comme permettant d'initier des projets intrapreneuriaux ; il s'agit du bricolage, qui, à la différence des activités clandestines, ne revêt pas un caractère risqué pour ceux qui s'y exercent.

1. 2. 2. Bricolage

Proche des activités en perruque dans sa mise en œuvre, mais ne partageant pas l'idée d'un risque encouru, le *bricolage* (en référence à Lévi-Strauss) constitue une seconde possibilité de mettre en œuvre de l'intrapreneuriat autonome. Sa singularité repose sur le fait qu'il repose sur « la capacité à se débrouiller avec ce qui est à portée de main[58] » (Baker & Nelson, 2005, p. 329). Il s'agit donc de tenir compte de l'ensemble des ressources existantes qu'elles soient considérées comme ordinaires, négatives ou stratégiques (Weppe, Warnier, & Lecocq, 2013).

Cette description du bricolage s'inscrit à notre sens en cohérence avec la définition de l'activité ou la dynamique entrepreneuriale donnée par Stevenson & Jarillo (1990, p. 23). Dans cette conception, les auteurs insistent sur le fait que se comporter en tant qu'entrepreneur, ou intrapreneur dans le cadre d'une organisation existante, consiste à ne pas se soucier des moyens disponibles mais plutôt de « trouver un moyen[59] », afin de répondre à l'enthousiasme suscité par une opportunité entrepreneuriale. Dans une étude focalisée sur l'innovation inclusive (i. e. innovation de produits et services à haute performance et à un faible coût de sorte à ce que les populations les plus démunies puissent en bénéficier), Halme,

[57] Sur ce point, Augsdorfer (2008) précise que les « vrais entrepreneurs en perruque » (*real bootleg entreprenerus*) ne semblent pas se soucier de si ce type d'activités est autorisé ou non.
[58] "making do with what is at hand" (Baker & Nelson, 2005, p. 329)
[59] "It is typical of the entrepreneur "to find a way."" (Stevenson et Jarillo, 1990, p. 23)

Lindeman, & Linna (2012, p. 3) observent que celle-ci se nourrit en particulier d'une forme de bricolage intrapreneurial, définit comme « une activité entrepreneuriale menée au sein d'une grande organisation et caractérisée par l'agencement créatif de ressources rares[60] ». Parmi ces rares ressources que les innovateurs mobilisent pour promouvoir leur innovation inclusive, les auteurs citent les exemples suivants : le temps libre, les réseaux privés ou encore les technologies obsolètes. Ils avancent enfin que ce bricolage permet, en partie, de dépasser les obstacles liés à un contexte environnant contraint en termes de ressources. Enfin, la dynamique du bricolage nous apparait aussi similaire à l'idée de « faire feu de tout bois » comprise dans la *logique effectuale* défendue par Sarasvathy (2001), qui a d'ailleurs été explorée dans le cadre de l'intrapreneuriat (Redien-Collot & Viala, 2011).

Aussi, **nous convenons que la mise en œuvre des activités intrapreneuriales, notamment dans les premières phases du processus intrapreneurial (Composantes 1 et 2), s'accommode de pratiques de bricolage**.

Parmi les travaux sur le bricolage, la contribution de Baker & Nelson (2005) s'avère centrale (Rönkkö, Peltonen, & Arenius, 2013), et précieuse dans notre compréhension du rapport aux ressources. En mettant en exergue la possibilité d'user des ressources situées à portée de main, les auteurs défendent l'idée que les entrepreneurs sont en mesure de « créer quelque chose à partir de rien » (*creating something from nothing*) : par exemple en adressant à certaines matières premières une nouvelle utilisation, le bricolage accorde de la valeur à des inputs que d'autres entreprises ne considèrent même pas, voire dénigrent.
Les auteurs soulignent en ce sens que l'approche par le concept de bricolage permet de dépasser la vision traditionnelle selon laquelle les ressources, dont l'abondance et la disponibilité varient, constituent un élément donné, une variable indépendante des organisations, dont elles n'ont qu'à subir les impacts, et surtout sur laquelle elles ne disposent d'aucune emprise. Dans cette perspective, les ressources sont considérées comme une caractéristique environnementale, peu questionnée : les ressources sont « ce qu'elles sont », soit les organisations disposent de celles dont elles éprouvent le besoin, soit elles en manquent (Baker & Nelson, 2005). Dès lors, la création de valeur d'une entreprise s'appuie sur les ressources qu'elle possède à travers le développement d'avantages compétitifs (Sirmon, Hitt,

[60] "entrepreneurial activity within a large organization characterized by the creative bundling of scarce resources." (Halme, Lindeman, & Linna, 2012, p. 3)

& Ireland, 2007) ; la valeur, la rareté, le caractère inimitable et l'absence de substituts à ces ressources importent alors particulièrement (Barney, 1991).

Or, pour réaliser de façon effective cette création de valeur, le simple fait de posséder de telles ressources ne semble pas suffire : pour en « tirer parti », les ressources doivent être combinées et exploitées. Aussi, l'important est de comprendre *comment* les managers, ou les organisations, parviennent à transformer des ressources pour en tirer de la valeur ; il s'agit alors de dépasser la vision de la théorie des ressources qui s'attache au lien entre ressources-création de valeur, pour préférer **approfondir la relation entre le management des ressources et la création de valeur** (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).

L'approche de Penrose (1959), rappelée et utilisée par Baker & Nelson (2005), considère que l'environnement de ressources dans lequel opère une entreprise est *idiosyncratique*, c'est-à-dire qu'il est singulier à la façon dont elle les utilise, ce qui la conduit à s'écarter de la vision traditionnelle des ressources que nous venons de présenter. Penrose (1959) défend que même si les ressources existent bel et bien en tant que telles dans l'environnement, elles ne forment ni un contexte particulièrement contraignant, ni particulièrement moteur de l'action organisationnelle, mais constituent au contraire « un ensemble de jugements » (Penrose, 1959) c'est-à-dire un ensemble de possibilités. Ceci découle de la distinction avancée entre *ressource* et *service* : une ressource se comprend comme un objet matériel ou une personne, alors qu'un service correspond à la contribution de ces ressources aux activités productives de l'entreprise. Aussi, une ressource se conçoit comme un ensemble de services possibles (Penrose, 1959).

Dans un contexte marqué par une contraction des ressources, Baker & Nelson (2005) avancent que trois possibilités s'offrent aux organisations qui souhaitent néanmoins continuer d'entreprendre (les deux premières étant les possibilités traditionnellement envisagées, la troisième celle que suggèrent les auteurs) :

- tenter de desserrer les contraintes de ressources en accédant par exemple à de nouvelles sources de financement ;

- accepter de poursuivre leurs activités avec les seules ressources dont elles disposent, envisageant ainsi la possibilité de renoncer à la poursuite de certaines opportunités ;

- pratiquer le bricolage, c'est-à-dire donner de la valeur à certaines ressources qui apparaissent sans valeur ou de valeur négative pour d'autres organisations, en parvenant à les utiliser de manière inédite. Il s'agit là de « créer quelque chose à partir de rien » ou plutôt à partir de quelque chose jugé comme « ne servant à rien ». Le bricolage entrepreneurial se définit alors comme la « poursuite d'une opportunité en considérant les ressources à portée de main[61] » (Baker & Nelson, 2005, p. 359).

De cette contribution nous retenons l'idée que la notion de bricolage, c'est-à-dire le fait de se débrouiller à partir de ce qui est à portée de mains, s'inscrit en cohérence avec l'approche des ressources de Penrose (1959) : Baker & Nelson (2005) revendiquent que **la valeur des ressources tient au jugement porté par l'organisation sur ses utilisations potentielles**. Si les ressources sur lesquelles le bricolage est pratiqué sont bien mentionnées (les inputs physiques, liés à la main d'œuvre, et aux compétences, les relations avec les consommateurs/marchés, et l'environnement régulé et institutionnel), nous notons que le temps n'en fait en général pas partie.

Au final, nous remarquons que dans le cadre de l'intrapreneuriat dit spontané, qui émerge en dehors de toute incitation organisationnelle, la question du temps comme une ressource apparait intégrée de façon vague, diffuse mais ne fait pas l'objet d'approfondissements. Même dans le cadre des travaux relatifs au bricolage, qui laissent une large place à la diversité des ressources, le temps n'est pas considéré comme une ressource pouvant être soumise à des activités de bricolage. Le temps nous apparait donc mériter davantage d'attention, puisqu'à notre sens, il s'apparente à une ressource située à portée de main, dont les utilisations peuvent différer, et ainsi fournir un ensemble de services. Remarquant donc son absence, nous nous permettons d'en envisager un traitement en lien avec l'idée de bricolage.

Pour résumer cette première section, nous observons que la mise en œuvre des activités intrapreneuriales révèle l'existence d'une **tension permanente entre, d'une part les activités courantes et établies, et d'autre part, l'exploration de nouveaux horizons**. L'adaptation des organisations dépend dès lors de leur capacité à concilier ces logiques organisationnelle et innovante. En pratique, **cette tension s'exprime autour de la problématique des ressources**

[61] "Entrepreneurial bricolage might well be characterized as the pursuit of opportunity through close regard to the resources at hand." (Baker & Nelson, 2005, p. 359)

que l'intrapreneur s'attache à mobiliser pour conduire ses activités innovantes. En effet, d'un côté l'autonomie individuelle permet d'accéder et de profiter de ressources imparfaitement affectées, et de l'autre, une forme de discipline organisationnelle s'exerce via la volonté de les allouer de manière optimale (i. e. celle qui maximise l'efficacité).

En ce sens, nous reconnaissons que l'intrapreneuriat repose sur des initiatives individuelles, dont le caractère spontané l'empêche de devenir un phénomène programmé, décrété, ordonné par des processus organisationnels parfaitement définis. L'intrapreneuriat semble, au contraire, se nourrir d'une certaine forme de désordre (Alter, 1999/1990). **Nous avons donc présenté l'intrapreneur comme devant « se débrouiller » pour initier et poursuivre des activités innovantes, face ou malgré l'environnement organisationnel qui l'entoure**. Ce cadre, considéré *a priori* comme peu favorable à l'intrapreneuriat, exige parfois des individus qu'ils mettent en œuvre leur projet de façon clandestine, ou en pratiquant le bricolage.

Pourtant la mise en œuvre de l'intrapreneuriat s'envisage à travers une seconde perspective, apparemment celle défendue par la majorité des contributions, dans laquelle l'organisation tient sa place en tant que facilitatrice des initiatives individuelles. La section suivante avance donc les différents moyens organisationnels qui permettent, si non de gérer pleinement ce désordre apparemment moteur, au moins de favoriser l'intrapreneuriat.

2. Eléments organisationnels favorables à l'intrapreneuriat

Bien que nous partagions l'idée selon laquelle innovation et intrapreneuriat proviennent de comportements stratégiques autonomes (Burgelman, 1983b), nous interrogeons la littérature sur la capacité organisationnelle à promouvoir de tels comportements intrapreneuriaux. Cette implication organisationnelle en faveur de l'intrapreneuriat s'exprime à travers des formes différentes, et selon des intensités diverses.

Cette seconde section présente donc l'intrapreneuriat comme la résultante d'un ensemble d'actions organisationnelles et de stimulations managériales qui visent à le soutenir et à l'encourager ; il s'agit donc d'une forme *d'intrapreneuriat induit* (Bouchard, 2009). Nous nous appuyons sur l'ensemble des travaux, présenté de manière succincte dans le premier chapitre, qui abordent **le processus intrapreneurial et les comportements individuels qui le traversent comme une variable expliquée**. Nous laissons donc de côté les recherches qui considèrent l'entrepreneuriat organisationnel comme une *variable explicative* de phénomènes plus large (ex. Miller, 2011), et celles qui traitent des déterminants de l'entrepreneuriat organisationnel comme un *comportement organisationnel* (ex. Zahra, 1991).

Nous nous attachons donc **aux éléments organisationnels qui favorisent la mise en œuvre du processus intrapreneurial**, autrement dit l'adoption de tels comportements. La première sous-section s'intéresse aux éléments organisationnels qui favorisent l'intrapreneuriat. Mis ensembles, de manière plus ou moins intégrée, ils finissent par constituer des véritables dispositifs intrapreneuriaux et donnent naissance à de nouvelles des formes organisationnelles abritant l'intrapreneuriat (2.1).

La seconde sous-section se focalise sur la contribution du slack organisationnel aux activités innovantes ; celui-ci constitue en effet le second champ théorique que nous jugeons opportun de mobiliser pour comprendre comment l'organisation est en mesure de stimuler la mise en œuvre des activités intrapreneuriales (2.2).

2. 1. Facteurs et dispositifs organisationnels mis en œuvre

2. 1. 1. Facteurs organisationnels

Au niveau organisationnel, à plusieurs reprises, les auteurs avancent qu'un **management de type entrepreneurial**, opposé à un management de type bureaucratique, serait en mesure de promouvoir et soutenir les activités innovantes. En effet, Kanter (1985), Stevenson & Gumpert (1985), Sykes & Block (1989) ou encore Stevenson & Jarillo (1990) défendent l'idée que les difficultés que rencontrent les organisations matures dans la promotion et le développement des nouvelles activités risquées se résout à travers la mise en œuvre de pratiques managériales particulières. D'après Sykes & Block (1989) celles-ci, dites entrepreneuriales, visent à :

- limiter les procédures standardisées relatives à la nouvelle activité ;
- préférer un contrôle à partir de jalons et non d'un calendrier budgétaire ;
- ajuster davantage les projets en fonction des retours issus du marché ;
- se focaliser sur la question critique de la viabilité de la nouvelle activité ;
- orienter les actions vers des activités « raisonnablement » risquées ;
- considérer le lancement de nouvelles activités comme une fonction centrale dans l'entreprise.

Au-delà des pratiques managériales et de la promotion d'un management de type entrepreneurial qui repose sur la capacité de l'organisation à inciter les individus à poursuivre une opportunité (Stevenson & Jarillo, 1990), plusieurs contributions proposent des modèles intégrateurs du phénomène intrapreneurial (Hornsby, Kuratko, & Montagno, 1999; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002 ; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005; Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990). S'inscrivant dans une forme de continuité, ces recherches mettent l'accent sur la combinaison de facteurs organisationnels, personnels, et d'un élément déclencheur, comme génératrice de comportements intrapreneuriaux. Décrivant ainsi la formation d'un environnement organisationnel favorable à l'intrapreneuriat, les auteurs sont parfois amenés à employer le terme de *culture intrapreneuriale* (Hornsby, Kuratko, & Montagno, 1999 ; Kuratko,

Montagno, & Hornsby, 1990). Ces travaux fournissent donc notre base d'investigation des **éléments organisationnels favorables à l'intrapreneuriat**. Ces derniers sont présentés, sans ordre particulier, et éclairés par des contributions complémentaires.

***Récompenses et encouragements* (*Rewards/Reinforcement*)**

L'objectif ici est d'intensifier la **motivation** des individus à prendre des initiatives intrapreneuriales. Pour cela, il est suggéré à l'organisation et son équipe managériale de fournir des récompenses relatives aux performances, de stimuler les employés via des tâches qui revêtent un caractère stimulant (*challenging*), d'accroitre la responsabilisation, et de faire connaitre les idées des personnes innovantes aux membres de la hiérarchie.

Cette question de motivation a été aussi abordée par Amabile (1997), en particulier dans le cadre des activités créatives. L'auteur revendique que si les compétences créatives et l'expertise d'un individu définissent ce qu'il est capable de faire, la motivation détermine ce qu'il fera effectivement. Elle distingue alors la *motivation intrinsèque* (guidée par un fort intérêt personnel et l'implication au travail grâce à la curiosité, l'épanouissement ou un attrait singulier pour le challenge), de la *motivation extrinsèque* (guidée par la seule volonté de réaliser un objectif professionnel, tel qu'atteindre un grade, respecter un délai ou gagner un prix). Même si la combinaison de ces deux formes de motivations importe, il semble que les activités créatives découlent en priorité de motivations intrinsèques. En ce sens, aux récompenses financières ou matérielles, relatives à des formes de promotions diverses, l'organisation devrait préférer les mesures qui contribuent à l'épanouissement personnel.

Enfin, plusieurs travaux traitent des politiques de ressources humaines favorables à l'intrapreneuriat ; elles s'appuient en particulier sur une gestion individuelle et stimulante des carrières (Ireland , Kuratko, & Morris, 2006; Lisein & De Zanet, 2013), et contribuent à accroitre la motivation des salariés à initier des activités intrapreneuriales.

Soutien managérial

La capacité et la volonté des managers à faciliter les projets entrepreneuriaux, à inciter les employés à croire que l'innovation fait partie intégrante de leur travail, est encouragée. Il

s'agit par exemple d'intégrer rapidement les idées, de reconnaitre les employés qui suggèrent des idées, de soutenir les modestes expérimentations, ou encore d'allouer de l'argent pour que les projets puissent démarrer.

Autonomie/Travail à discrétion

Il en avancé comme important que les salariés disposent d'autonomie afin de pouvoir décider de la manière qu'ils jugent la plus adaptée pour atteindre les objectifs qui leur sont assignés, et d'éviter de sanctionner leurs erreurs lorsqu'elles sont induites par l'adoption d'un comportement innovant.

L'autonomie et la liberté sont aussi revendiquées par Fry (1987) ou Bouchard (2002). Elle constitue en effet une dimension centrale dans le processus entrepreneurial : Lumpkin & Dess (1996) l'intègrent d'ailleurs comme une dimension supplémentaire de l'orientation entrepreneuriale[62]. En outre, Burgelman (1983b) affirme explicitement l'importance du caractère *autonome* des initiatives intrapreneuriales.

Alors qu'il est souvent reproché aux grandes organisations justement de ne pas accorder assez d'autonomie à leurs membres, en réponse, elles peuvent décider de soutenir l'intrapreneuriat en constituant de nouvelles unités indépendantes qui abritent les activités innovantes (Burgelman, 1984). La création de tels supports organisationnels permet à ses membres de disposer à nouveau d'autonomie. Elle s'accompagne néanmoins d'un risque d'isolement pour la nouvelle unité créée, que Bouchard (2002) suggère de résoudre à travers notamment une transition progressive et accompagnée, l'implication de managers issus de l'organisation-parent, et la préservation de nombreux échanges et moyens de communication avec cette dernière. Sur ce point, Kanter (1985) souligne aussi que si l'isolement de la nouvelle activité permet d'accéder à davantage d'autonomie et de réduire les conflits avec la dynamique managériale en place (qui tend à favoriser le *statu quo*), elle génère aussi des problèmes d'isolement. Aussi, considérant que la création d'unités indépendantes ne résout pas tout, Kanter (1985) préfère défendre l'idée d'un management entrepreneurial qui favorise la conciliation des activités courantes et innovantes.

[62] Pour rappel, l'orientation entrepreneuriale est initialement définie par Miller (1983) par les seules innovation-produit, prise de risque et proactivité.

Existence de temps disponible

Les auteurs avancent que soutenir les idées innovantes exige de disposer de temps pour que les individus puissent les étayer. L'organisation se doit donc de modérer la charge de travail, d'éviter de soumettre toutes les tâches professionnelles à des contraintes temporelles, et de permettre à ses membres de travailler en équipe sur des projets de long terme.

Kanter (1985) souligne l'importance de l'existence de ressources et de temps qu'il est, en particulier, possible de mobiliser à discrétion, pour promouvoir l'innovation. Cette capacité discrétionnaire dépend de la répartition de l'autorité budgétaire au sein de l'organisation.

Kanter (1988, p. 182) précise aussi que si certaines innovations, organisationnelles notamment, peuvent être conduites sans ressources financières, aucune forme ne peut se passer de la plus commune des ressource : le temps des collaborateurs[63]. Elle explique que dans sa forme décentralisée, le temps prend la forme de « slack » ou de contrôle local : il s'agit de temps non affecté, ou de temps que les personnes peuvent décider de retirer d'un autre engagement pour le consacrer à un projet qu'ils jugent plus attrayant. Alors que Kanter (1988) suit le déroulement du processus innovant, l'existence de ce temps disponible apparait dans la première phase, consacrée à la « génération de l'idée ». La seconde étape, qui correspond à la « formation d'une coalition », démarre une fois que le projet a pris forme, et se doit alors d'être vendu (« *Once a specific project idea has taken shape, it must be sold* », (Kanter, 1988, p. 184)). Nous remarquons donc que l'auteur souligne l'importance de la ressource temps au sein du processus intrapreneurial, en particulier dans ses phases amont (Composantes 1 et 2), sans pour autant que son investigation spécifique ne soit menée.

De plus Fry (1987), à travers la description de l'entreprise 3M, promeut largement l'instauration d'un climat intrapreneurial à travers l'existence de ressources et de temps disponible. Il avance notamment que la possibilité de travailler 15% de son temps sur son projet personnel (en l'occurrence le post-it) a participé à sa réussite. Il souligne pourtant que finalement, malgré cette règle, personne ne disposait effectivement chez 3M de 15% de temps

[63] "Of course, some innovations, particularly organizational ones, can be handled without money at all. Instead, the most common resource requirement in one study was staff time." (Kanter R. M., 1988, p. 182)

libre ; pour son cas, il s'agissait plutôt de travailler après 17 heures ou le weekend[64] (Fry, 1987, p. 5). Néanmoins l'existence même de cette règle traduit une forme d'engagement de la part de la hiérarchie dans les projets intrapreneuriaux : en avançant que les salariés peuvent disposer de 15% de temps libre, elle les incite à faire émerger et maturer des projets personnels qui leur plaisent particulièrement. Aussi même si cette réflexion et ce travail de maturation ne sont pas réalisés dans le cadre du temps libre offert mais plutôt sur du temps personnel, cette règle permet de faire émerger des projets intrapreneuriaux que leurs porteurs pourront proposer pour constituer des projets de recherche financés par l'organisation, et ensuite les développer dans un cadre formel. Il conclut ainsi, en avançant que "*The bootleg rule gives us a chance to shape our own careers*" (Fry, 1987, p. 5).

D'après ce que décrit Art Fry, nous comprenons donc cette règle de 15% de temps libre contribue à la formation d'un climat favorisant l'intrapreneuriat et indiquant aux intrapreneurs que leur projet personnel pourra se voir légitimé par la constitution d'un nouveau projet de recherche. Mais elle ne fournit finalement pas de ressources en temps supplémentaires pour innover. Puisque la maturation de l'idée se fait apparemment sur du temps personnel et non sur ce temps libre octroyé, nous entrevoyons ici l'idée que différentes formes de temps semblent contribuer au processus intrapreneurial.

Contraintes organisationnelles

La nécessité d'encourager les salariés à dépasser les limites, réelles ou imaginées, de leur propre travail, d'éviter les procédures standardisées pour l'ensemble de leurs tâches professionnelles, de ne pas restreindre les descriptions de postes, et limiter les standards de performances rigides, est soulignée. En cela les acteurs adoptent une approche élargie des problèmes et développent une forme d'ouverture d'esprit relative aux solutions potentielles.

[64] "I'd like to say a word about that 15 percent, or "Bootleg" rule as we call it. No one really has extra time. Often, the 15 percent is time that's put in after 5:00 or on weekends. That's where I first started working on Post-It Notes, because I was working on a high priority project, developing a shelf arranger tape for library shelves." (Fry, 1987, p. 5)

La contribution de Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) (Figure 4) nous apporte en outre des précisions sur la contribution de ces différents facteurs organisationnels, combinés avec des facteurs liés à la personnalité et à un élément déclencheur. Ceux-ci participent en particulier à la décision d'agir de façon entrepreneuriale. Cette première étape du processus intrapreneurial amène à la seconde étape qui consiste à concevoir un business plan et clarifier l'ensemble des opérations à réaliser afin de définir la faisabilité du projet. A ce stade aucun élément organisationnel particulier n'est mentionné. Les auteurs précisent seulement que cette phase transitoire consacrée à la clarification de l'idée favorise la troisième étape consacrée à l'implémentation de l'idée intrapreneuriale. Cette dernière phase d'implémentation dépend alors de deux facteurs supplémentaires (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Kanter R. M., 1988) :

- la disponibilité des ressources
- la capacité à dépasser les barrières organisationnelles, en remettant en cause les procédures organisationnelles, la planification des activités de long terme, les structures de management fonctionnelles par exemple.

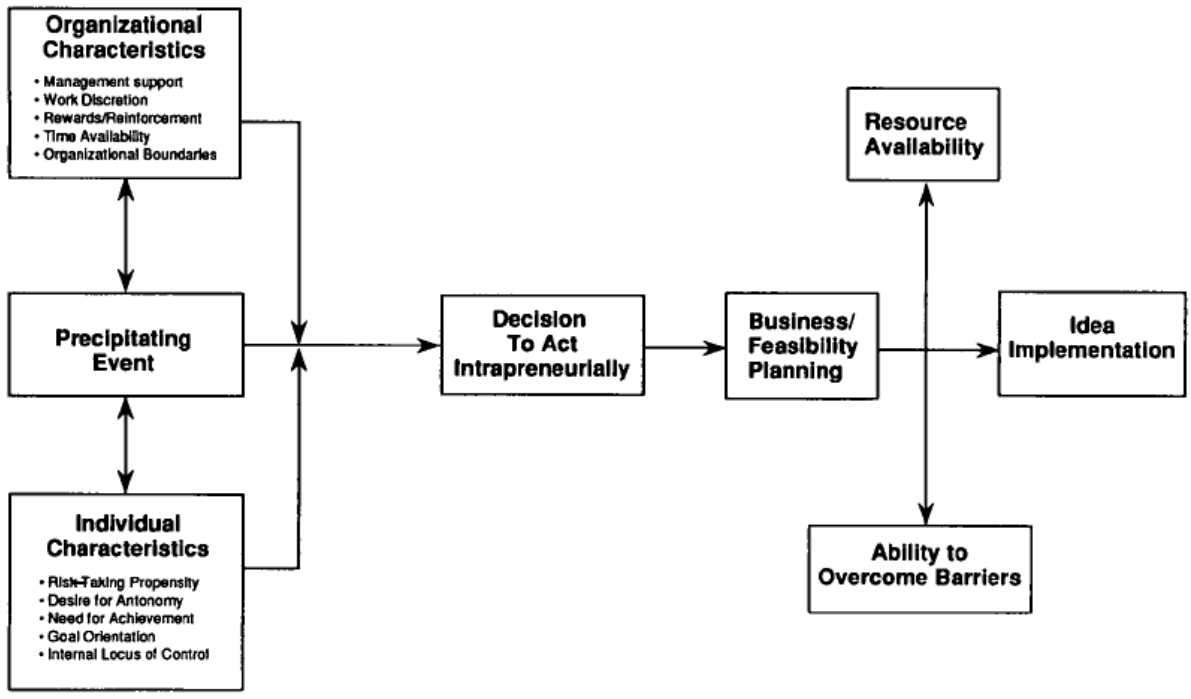


Figure 4 : Modèle intégrateur de l'entrepreneuriat organisationnel (d'après Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993, p. 31)

Nous précisons enfin que des travaux traitent explicitement de l'une des composantes du processus intrapreneurial, tels que ceux relatifs à la créativité, ou à la diffusion et l'adoption de l'innovation, mais qui dans ce cas sortent de notre périmètre d'étude.

Les recherches relatives à la créativité s'attachent à identifier les facteurs organisationnels qui influencent la première composante du processus intrapreneurial qui concerne l'émergence des idées[65]. Les encouragements organisationnels et provenant de la hiérarchie, le soutien du groupe de travail, l'existence de ressources suffisantes (fonds financiers, matériels, informations, équipements), la liberté sont avancés comme favorisant la créativité, alors que la pression de travail (dont la pression temporelle) et les entraves organisationnelles sont considérées comme des freins (Amabile, 1996; 1997). Ces résultats entrent en cohérence avec ceux de Oldham & Cummings (1996) qui montrent que les environnements créatifs se caractérisent par un travail à la fois complexe et stimulant, et un encadrement qui fait preuve de soutien et adopte un style d'encadrement faiblement orienté vers le contrôle. Enfin, une attention conséquente est portée à la pression temporelle (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Baer & Oldham, 2006; Ohly & Fritz, 2010): ses effets sur la créativité apparaissent contrastés puisque pression temporelle et créativité sont liées par une relation curvilinéaire. Il semble en effet qu'une quantité de pression temporelle ni trop faible, ni trop importante accroit l'aspect stimulant du travail, et ainsi la créativité de ceux qui la supportent.

La plupart des organisations choisissent non pas de mettre l'accent sur un facteur en particulier, mais, convenant de leurs interactions, cherchent plutôt à les combiner, et ainsi à former de véritables dispositifs intrapreneuriaux.

[65] Nous précisons que dans notre définition, la Composante 1 intègre à la fois les activités relatives à la génération des idées, et celles qui proviennent duu repérage d'idées (par exemple générée par un pair, mais aussi par des individus qui travaillent dans d'autres entités de l'organisation d'appartenance).

2. 1. 2. Des facteurs organisationnels aux dispositifs intrapreneuriaux

Une fois ces différents éléments organisationnels favorables à l'intrapreneuriat identifiés et leur complémentarité revendiquée, il apparait intéressant de voir en quoi leur combinaison contribue au développement de véritables dispositifs intrapreneuriaux.

D'une façon générale, dans la partie de son ouvrage consacrée à la mise en œuvre de l'intrapreneuriat, Bouchard (2009) présente trois approches différentes visant à stimuler l'intrapreneuriat. Elles se distinguent par le nombre plus ou moins important de pratiques mises en place, et/ou l'intensité avec laquelle les organisations les appliquent :

- l'approche minimaliste consiste à limiter l'engagement en termes de coûts et l'implication des managers ;

- l'approche structurelle vise le développement d'une dynamique entrepreneuriale à travers la mise en place de dispositifs intrapreneuriaux, plus ou moins formels, mais qui proposent un cadre pour les activités intrapreneuriales ;

- l'approche culturelle ambitionne le développement d'une dynamique entrepreneuriale mais en mettant davantage l'accent sur les acteurs : elle tente d'agir en profondeur sur les représentations, valeurs et comportements de ses membres et se soucie de leur formation et sensibilisation à l'intrapreneuriat.

C'est plutôt dans la perspective du développement de ces deux dernières approches, plus ambitieuses que la première, que nous comprenons l'élaboration des dispositifs intrapreneuriaux.

Bouchard & Fayolle (2011) suggèrent d'observer en pratique comment la combinaison de différents leviers permet l'élaboration de véritables dispositifs intrapreneuriaux. Pour cela, les auteurs s'appuient sur 22 cas originaux relatifs à des entreprises de nationalités différentes, qui opèrent dans des secteurs d'activités diverses. Ces cas (3M, Google, Eastman Kodak, Gaz de France par exemple), ont fait l'objet de nombreuses publications depuis 40 années.

Pour circonscrire la pluralité des moyens mis en œuvre par ces entreprises, les auteurs se proposent de les ordonner selon deux dimensions :

- la portée du dispositif (limitée, intermédiaire ou d'ensemble) selon s'il s'adresse à une population plus ou moins importante d'employés ;

- la nature des leviers employés (matériels/moyens d'action ou symbolique).

Ce faisant, une matrice s'obtient et permet de distinguer sept types de dispositifs intrapreneuriaux singuliers. Les Figures 5 et 6 s'attachent à les présenter ainsi qu'à les décrire.

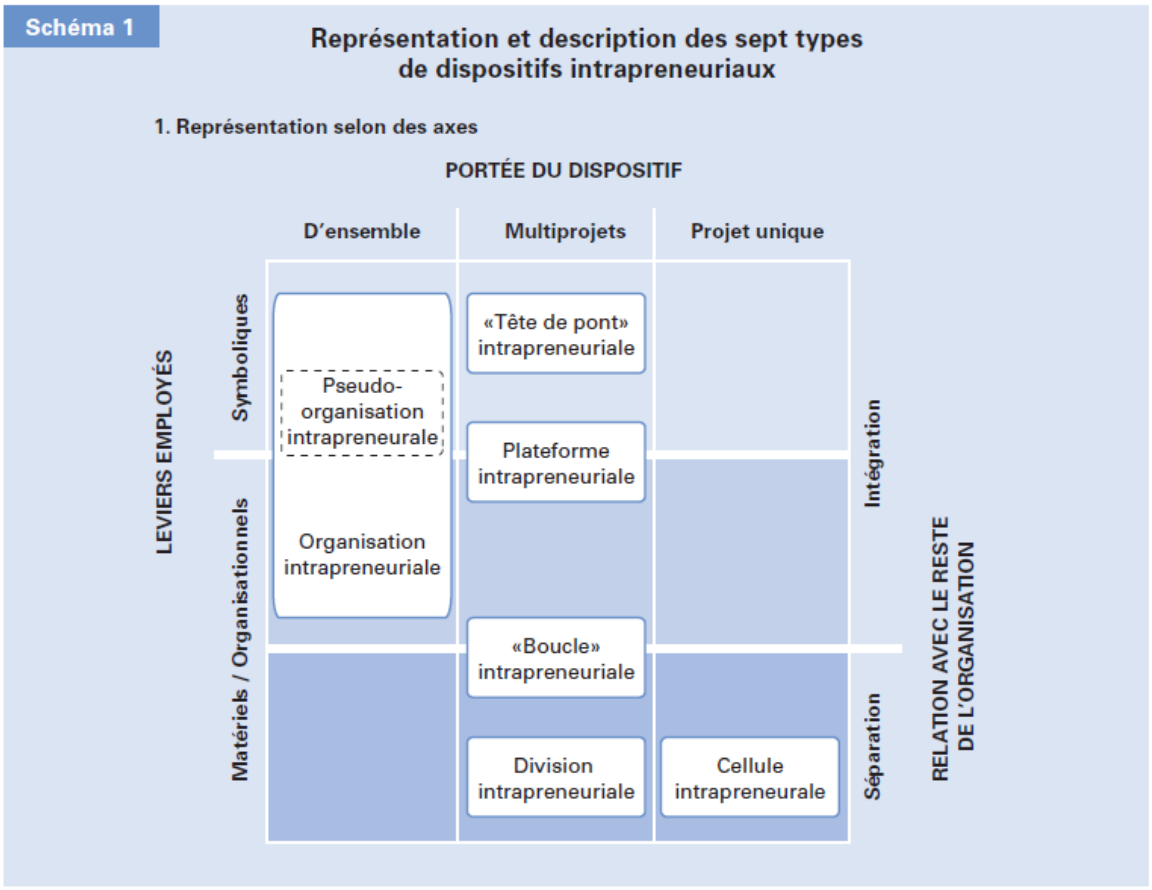


Figure 5 : Différents types de dispositifs intrapreneuriaux (d'après Bouchard & Fayolle, 2011, p. 16)

Schéma 1 (suite)

Représentation et description des sept types de dispositifs intrapreneuriaux

2. Description des sept types de dispositifs intrapreneuriaux

Portée du dispositif	Leviers mobilisés	Relation avec le reste de l'organisation	Exemples
TYPE 1 : CELLULE INTRAPRENEURIALE			
Projet particulier	Leviers matériels : entité distincte, contrôle direct de la haute direction	Séparation	Projet TV sur ADSL (Orange France Télécom), MEMS Unity (Schlumberger), Serengeti Eyewear Division (Corning Inc.), Divisione Prodotti Freschi (Barilla), NEES Energy Venture (New England Electric Systems)
TYPE 2 : PLATEFORME INTRAPRENEURIALE			
Multiprojets	Leviers mixtes : parcours autonome, récompenses symboliques ou pécuniaires, procédures d'évaluation et de soutien, campagne de communication	Intégration	IdClic (Orange France Télécom), Mille Idées (Schneider Electric), Enter-Prize Program (Ohio Bell)
TYPE 3 : DIVISION INTRAPRENEURIALE			
Multiprojets	Leviers matériels : entité distincte, contrôle direct de la haute direction, procédures d'évaluation et de soutien formalisées, récompenses financières, relation avec des experts internes et externes	Séparation	New Opportunity Development Offices (Eastman Kodak), Xerox Technology Ventures (Xerox), New Ventures Group (Lucent Technologies), Corporate New Ventures Division (Procter & Gamble)
TYPE 4 : « BOUCLE » INTRAPRENEURIALE			
Multiprojets	Leviers matériels : entité distincte, contrôle direct de la haute direction, procédures d'évaluation et de soutien formalisées, relations avec des experts internes et externes	Hybride	New Product Center (Raytheon), New Venture Organization (Nokia)
TYPE 5 : « TÊTE DE PONT » INTRAPRENEURIALE			
Multiprojets	Leviers symboliques : formation, contacts avec la direction, récompenses symboliques Intégration	Intégration	Gaz de France Entreprendre (Gaz de France), Change Agent Program (Siemens Nixdorf)
TYPE 6 : PSEUDO-ORGANISATION INTRAPRENEURIALE			
Ensemble de l'entreprise	Organisation plus décentralisée, déclarations de la direction, campagne de communication interne	–	Acordia Inc., Scandinavian Airlines
TYPE 7 : ORGANISATION INTRAPRENEURIALE			
Ensemble de l'entreprise	Leviers mixtes : organisation décentralisée, déclarations de la haute direction, procédures d'évaluation formelles, récompenses symboliques, critères d'évaluation de la performance et d'évolution de carrière, circulation de l'information et occasions d'échanges, formation, règle du temps libre, etc.	–	3M, Gore Inc., Google

Figure 6 : Description des sept dispositifs intrapreneuriaux (d'après Bouchard & Fayolle, 2011, p. 17)

La conclusion des auteurs insiste sur le fait que le succès de ces dispositifs dépend dans une large mesure des liens tissés avec le reste de l'organisation, et que cette cohérence se doit d'être appréhendée dans le temps. Aussi, préférant avancer que la réussite d'un dispositif intrapreneurial dépend davantage de sa mise en œuvre que dans ses caractéristiques propres, le propos défendu s'inscrit dans une approche pragmatique.

De façon complémentaire, les huit études menées par Kanter et ses collègues d'Harvard au cours des années 1980 auprès de grandes organisations américaines fournissent un niveau de détails particulièrement remarquable sur les rouages des dispositifs intrapreneuriaux. Le fait que ces histoires de mise en œuvre concrète de dispositifs entrepreneuriaux soient racontées du point de vue de l'organisation qui les instaure leur confère un caractère inédit (Kanter R. M., Richardson, North, & Morgan, 1991).

Toutes partent du même postulat : afin d'accroitre leur profit et se donner de nouvelles perspectives de croissance, de nombreuses organisations ont développé en leur sein des programmes formels visant à stimuler et gérer l'innovation et la création de nouvelles activités. Ces programmes, nommés dans les articles « *entrepreneurial vehicles* », visent alors à permettre l'émergence de nouvelles activités (*newstream*), qui se distinguent des activités courantes (*mainstream*), c'est-à-dire des opérations en place dans l'organisation (Kanter, North, Bernstein, & Williamson, 1990). Se pose donc la question de la conciliation de ces deux types d'activités, dilemme situé au cœur de la problématique de mise en œuvre de l'entrepreneuriat au sein d'organisations existantes. Focalisés sur ces dispositifs organisationnels, l'objectif de chacune de ces études est de comprendre en quoi ils permettent de trouver, d'alimenter et d'exploiter des nouvelles activités (« *find, nurture, ans use newstreams activities* » (Kanter, Richardson, North, & Morgan, 1991, p. 64)). Nous mentionnons trois exemples illustratifs.

Chez Eastman Kodak (Kanter, Richardson, North, & Morgan, 1991), le dispositif s'appuie sur un réseau de services d'innovations (*Office of Innovation Network*) composé de personnes qui cherchent à faciliter la progression des idées émergeantes émanant des salariés, une unité dédiée au développement des nouvelles activités (*New Opportunity Development*) qui permet de soutenir les idées qui ne parviennent pas à être intégrées aux activités en place, et un incubateur de start-up (*Eastman Technologies Inc., ETI*).

Ohio Bell (Kanter & Richardson, 1991) développe un autre type de dispositif intrapreneurial, basé sur un programme qui soutient, encourage et récompense les employés qui génèrent des innovations qui permettent notamment de réduire les couts ou d'accroitre le chiffre d'affaires (*Enter-Prize, an "Excellence Through Employee Innovation"*). En impliquant les salariés de cette entreprise à son devenir, il a notamment participé au développement d'une culture intrapreneuriale.

Chez Raytheon (Kanter R. M., North, Richardson, Ingols, & Zolner, 1991), la mise en place d'un centre dédié aux nouveaux produits (*New Product Center*) visait à fournir de nouveaux produits pour les activités en place. Il n'ambitionnait donc pas des gains financiers particulièrement importants, ni l'instauration d'une culture entrepreneuriale. A travers ses objectifs considérés comme modestes et compte tenu des liens importants et relations étroites entre les idées générées et les produits en place, ce dispositif est parvenu à faire cohabiter créativité et processus en cours. Cet exemple témoigne ainsi de la possibilité de « routiniser » les activités créatives et innovantes.

De cette présentation des travaux concernant les facteurs et dispositifs organisationnels favorables à l'intrapreneuriat, nous tirons deux observations principales :

- Nous notons que la question de **la disponibilité des ressources, de même que celle du temps libre est abordée**, ce qui légitime l'intérêt que nous y portons dans notre étude du processus intrapreneurial. Il nous semble néanmoins que l'attention qui lui est prêtée demeure limitée.

- La majorité des contributions (exceptions faites des travaux qui s'attachent en particulier à l'une des composantes du processus intrapreneurial, tels que ceux relatifs à la créativité, ou encore de la contribution de Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993) conçoit le processus intrapreneurial ou innovant comme un *tout*, comme un ensemble homogène, considérant implicitement que les activités qui le composent réagissent de manière indifférenciée aux actions organisationnelles. Il semble que **la logique d'ensemble soit donc motivée par l'indentification des facteurs organisationnels qui favorisent l'ensemble du processus** (ex. Scott & Bruce, 1994; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005; Yuan &

Woodman, 2010). Pourtant, comme nous l'avons montré, le processus intrapreneurial se déroule selon trois composantes dont les activités diffèrent d'une composante à l'autre, et pour lesquelles il est difficile d'imaginer que les leviers soient similaires. Et même si les leviers identifiés participent effectivement à chacune des composantes du processus intrapreneurial, une étude approfondie montrerait probablement qu'ils opèrent selon des logiques différentes, peut être avec des variables intermédiaires singulières à chacune de ces composantes.

Notre démarche est donc différente : **sans considérer que la ressource temps contribue au processus intrapreneurial en totale indépendance des autres facteurs organisationnels, nous y prêtons une attention particulière**. Ce faisant, nous cherchons à approfondir la manière dont il participe aux différentes composantes du processus intrapreneurial, et en particulier à la seconde.

Reconnaissant donc que les facteurs organisationnels influencent aussi l'adoption de comportements intrapreneuriaux, nous nous appuyons sur Bouchard & Fayolle (2011), Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993), Hornsby, Kuratko, & Montagno (1999) et Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby (2005), pour retenir les éléments suivants comme des facteurs organisationnels favorables à l'adoption de comportements intrapreneuriaux (i. e. la conduite d'activités innovantes le long du processus intrapreneurial) :

- Soutien managérial – Engagement de la direction
- Récompenses – Systèmes incitatifs
- Travail à discrétion – Autonomie
- Temps disponible
- Ressources disponibles
- Multiplication des échanges et encouragement à dépasser les frontières organisationnelles
- Formation des employés
- Existence de dispositifs d'accompagnement et de procédures d'évaluation

A travers l'identification des facteurs organisationnels et les exemples de dispositifs élaborés présentés, nous comprenons ce que l'organisation est en mesure de mettre en œuvre pour promouvoir les activités innovantes au sein d'un contexte qui, *a priori*, ne s'y prête pas. Cela souligne bien que développer l'intrapreneuriat s'apparente à un choix assumé, et doit se traduire en moyens concrets mis en place de manière effective.

Nous envisageons maintenant l'influence du slack organisationnel sur l'innovation, qui, bien que débattue, nous apparait plutôt revendiquée. Considéré comme un élément qui se développe de façon « naturelle » lorsque l'organisation croît (Penrose, 1959), agir en faveur de l'intrapreneuriat reviendrait à laisser le slack se développer (plus qu'à essayer d'en créer), ou encore à ne pas chercher à le réduire. Aussi, concernant la contribution du slack au processus intrapreneurial, l'organisation fait preuve de « non-action » (i. e. s'inscrit dans une logique de « laisser faire »), plutôt que l'action (i. e. lutte contre le slack existant et son développement). Quant à l'action organisationnelle qui viserait à produire volontairement du slack, elle ne nous semble pas faire l'objet d'une véritable manière de concevoir la relation entre innovation et slack organisationnel, ou alors de façon ponctuelle. Ceci nous amène à observer que le slack est largement appréhendé comme une variable exogène, sur laquelle les acteurs n'ont pas d'emprise.

2. 2. Slack organisationnel : inducteur d'innovation ?

2. 2. 1. Le slack organisationnel : nature des ressources, formes et mesures[66]

Tout un champ théorique s'organise autour du slack organisationnel (Cyert & March, 1992/1963), ou excédent organisationnel, concept que Bourgeois (1981, p. 21) qualifie de « puissant et intuitivement séduisant »[67]. Ce champ l'envisage en tant que tel, mais aussi à

[66] Nous plaçons en annexe (Annexe 1) un tableau de travail sur lequel nous nous appuyons dans cette sous-section. Il résume les principales contributions relatives au slack organisationnel, en insistant notamment sur sa définition, la nature des ressources questionnée, les formes envisagées et le choix d'opérationnalisation effectué.
[67] "The concept itself is a powerful one and is intuitively appealing." (Bourgeois, 1981, p. 29)

travers les liens qu'il entretient avec des phénomènes et comportements organisationnels plus larges.

Si Penrose (1959) conçoit l'existence d'un « mou créatif », Cyert & March (1992/1963) sont les premiers à avoir formulé le terme de slack organisationnel et à souligner son rôle dans les organisations. Considérant que l'organisation se compose d'un ensemble de coalitions, le slack constitue ce que l'organisation « paye » en plus à ses membres pour maintenir un fonctionnement satisfaisant, et éviter que les divergences d'intérêt ne prennent trop d'ampleur ce qui conduirait à déstabiliser l'organisation. Le slack émane des frictions contenues dans l'ajustement mutuel entre les contributions et les rétributions[68]. Les auteurs précisent que ces « paiements et revendications » ont trait à des montants financiers, des gratifications, des pratiques, des traitements personnels ou encore des engagements privés.

Le slack est aussi considéré comme un coussin (*cushion*) de ressources réelles ou potentielles (Bourgeois, 1981; Meyer, 1982; Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007; Tan & Peng, 2003; Zajac, Golden, & Shortell, 1991), comme des ressources visibles et tangibles, à la discrétion du manager (Latham & Braun, 2009; Schulman, 1993; Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988), mais aussi un degré de contrôle/de liberté dont pourrait bénéficier l'individu dans le cadre de ses activités et une forme d'ouverture du champ des « possibles » (Schulman, 1993), ou encore comme une « garantie culturelle » (*culture assurance*) contre les changements imprévus de l'environnement organisationnel (Geppert, 1996).

Un consensus s'établit finalement autour de Nohria & Gulati (1996, p. 1246) qui définissent le slack comme « l'ensemble des ressources en excès dont dispose une organisation, par rapport au minimum nécessaire pour atteindre un résultat donné[69] ». Nous retenons cette définition car elle nous apparait assez générale pour englober les différentes réalités que balaie le slack, et parce que ses auteurs précisent qu'elle convient quel que soit le niveau

[68] "Because of these frictions in the mutual adjustment of payments et demands, there is ordinarily a disparity between the resources available to the organization and the payments required to maintain the coalition. This difference between total resources and total necessary payments is what we have called *organizational slack*. Slack consists in payments to members of the coalition in excess of what is required to maintain the organization." (Cyert & March, 1992/1963, p. 42)

[69] "We define slack as the pool of resources in an organization that is in excess of the minimum necessary to produce a given level of organizational output." (Nohria & Gulati, 1996, p. 1246)

d'analyse auquel le slack est appréhendé (individu, département, fonction, unité divisionnelle ou organisation)[70].

La littérature présente souvent le slack à travers ses fonctions (i. e. ce à quoi il sert) : il permet par exemple de prévenir les conflits (pressions internes) (Cyert & March, A Behavioral Theory of the Firm, 1992/1963), et de protéger l'organisation des fluctuations environnementales (pressions externes) (Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988). A partir des travaux qui lui sont antérieurs, Bourgeois (1981) attribue quatre fonctions au slack : il s'agit d'un *moyen d'incitation* permettant de retenir les acteurs dans l'organisation, de *ressources* permettant de réduire les conflits, d'un *mécanisme « amortisseur »* (*buffer*) des processus courants, et un *facilitateur* de certains types de comportements stratégiques ou créatifs. Le slack fournit donc aussi des ressources pour la recherche et l'expérimentation (ex. Bradley, Shepherd, & Wiklund, 2011; Cheng & Kesner, 1988; Damanpour, 1991; Nohria & Gulati, 1996; Herold, Jayaraman, & Narayanaswamy, 2006).

Reconnu comme un ensemble de ressources en excès, le slack se caractérise aussi par la nature des ressources en excès dont il est question.

Nature des ressources considérées

Ces précisions relatives à la nature des ressources envisagées n'est pas abordée par tous ; le cas échéant, le slack recouvre tant les ressources financières, humaines, matérielles qu'en temps (ex. Richtnér & Åhlström, 2006; 2010; Schulman, 1993). Est donc considérée, *a priori,* une pluralité de ressources dont une organisation peut disposer en excès.

Sauf lorsque l'étude s'attache à un type de slack en particulier, c'est souvent au moment du questionnement autour de l'opérationnalisation du concept de slack que les auteurs s'interrogent sur sa nature ; ils décident alors dans une large mesure de le restreindre à sa dimension financière. Les contributions s'appuient alors régulièrement sur celle de Bourgeois (1981) qui vise justement à améliorer la façon d'opérationnaliser le concept de slack. Pour

[70] « […] our definition of slack applies across levels, because it captures the extent to which any unit (be it an individual, a department, a function, a division, or a firm as a whole) has excess resources that can be marshaled to meet internal or external contingencies » (Nohria & Gulati, 1996, p. 1247)

cela, l'auteur propose différentes mesures à partir de ratios financiers, considérant en cela que le slack prend une forme concrète, donc mesurable, à travers des liquidités disponibles, des dépenses superflues ou encore des capacités d'endettement financier. Nous remarquons que déjà chez Cyert & March (1992/1963), les slack cités revêtent une forte dimension financière ; ils concernent par exemple la distribution de dividendes excessifs, la vente de produits à des prix relativement bas pour conserver ses clients, le versement de salaires relativement plus élevés que le travail fourni, ou encore l'octroi de services de luxe et de personnels aux dirigeants pour les inciter à rester dans l'organisation.

Aussi, bien que la littérature traite du slack comme un ensemble de ressources en excès de natures différentes, et que l'idée de ne pas considérer le slack seulement en termes financiers est revendiquée (Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner, 2004; George, 2005), **la majorité des articles se focalisent sur le slack financier** (ex. Bourgeois & Singh, 1983; Bromiley, 1991; Cheng & Kesner, 1988; Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner, 2004; Geiger & Makri, 2006; Latham & Braun, 2009; Singh, 1986; Wefald, Katz, Downey, & Rust, 2010; Wiseman & Bromiley, 1996; Wu & Tu, 2007; Zajac, Golden, & Shortell, 1991), ou sur une combinaison de slack financier et de slack humain[71] (ex. Bourgeon & Demil, 1999; Damanpour, 1991; Mishina, Pollock, & Porac, 2004; Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008).

La mesure du slack a fait l'objet de quelques contributions (ex. Bourgeois, 1981; Marino & Lange, 1983). Dans sa dimension financière, le slack que possède une organisation se mesure à partir d'indicateurs financiers, tels que le ratio « Capitaux propres / Dettes » (Li, Maggitti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013), ou encore les ratios « Total des dépenses générales et administratives / Total de la masse salariale » et « Bénéfice brut – Bénéfice net / Total de la masse salariale » (Wefald, Katz, Downey, & Rust, 2010). En général, une distinction repose sur le caractère absolu des mesures, ou relatif ; dans ce second cas, il est par exemple fait référence à une valeur passée, et le slack se comprend alors comme une variation (Marino & Lange, 1983).

[71] Défini comme "the number of employees in excess of those needed for operational demands" (Vanacker, Collewaert, & Paeleman, 2013, p. 1073)

Si l'attention portée au slack financier s'avère bien plus importante que celle prêtée aux autres types de slack, nous notons toutefois que les deux articles de Nohria et Gulati (1996; 1997) participent à l'appréhension du *slack en termes de temps* : Nohria & Gulati (1996) distinguent le slack absorbé (i. e. récupérable) du slack non absorbé (i. e. disponible), et disent se focaliser sur le second dans la mesure où il apparait plus facilement redéployable. Sans le définir vraiment, il se propose de mesurer le slack de temps disponible à partir de questionnaires distribués aux managers de sous-unités organisationnelles : il leur est demandé d'autoévaluer (réponse allant de 1 : « Cela ne change rien aux résultats », à 5 : « Les résultats diminuent de 20% ou plus ») à quel point leur résultat serait affecté si soudainement 10% du temps de leurs salariés étaient affectés à des tâches complètement déconnectées du travail et des responsabilités assignées à leur département.

En outre, l'article de Richtnér et Ahlström en 2006 insiste sur la nécessité de considérer le slack de temps, en plus des slack financier et humain. Ils le définissent comme « le temps qui n'est pas encore utilisé pour les activités courantes[72] » (Richtnér & Åhlström, 2006, p. 380). Bien qu'éclairant, l'apport de ce travail pour notre recherche reste toutefois limité puisque ses auteurs l'étudient au niveau des équipes de développement de produit ce qui les conduit à redéfinir le slack de temps comme un *slack de livrables* (i. e. la possibilité de s'écarter des livrables à fournir, à la fois en termes de délais et de contenu).

Nous retenons donc ici que c'est dans un souci de simplification et pour répondre aux difficultés relatives à l'opérationnalisation que le concept de slack est souvent assimilé à des ressources financières en excès. Ce faisant la majorité des travaux réduit le concept de slack à sa nature financière, ce qui restreint l'exploration et la compréhension de ce concept dans sa globalité (Bradley, Shepherd, & Wiklund, 2011; George G. , 2005). Nous constatons notamment que les ressources temps en excès (i. e. le slack de temps) font l'objet d'un traitement limité. Pourtant compte tenu de l'importance des ressources temps dans le processus intrapreneurial, nous convenons que le slack de temps mériterait d'être investiguer en profondeur.

[72] "The availability of time that is not fully engaged in the current delivery of the organisation's primary product or service is a second category of organizational slack" (Richtnér & Åhlström, 2006, p. 380)

Une autre façon de relater la diversité des ressources considérées dans le concept de slack, est de s'attacher aux différentes formes qu'il prend. Les auteurs proposent en effet plusieurs typologies qui permettent de relater par exemple que l'effet du slack sur le phénomène étudié n'est pas le même selon la forme de slack considérée, participant ainsi à accroitre la finesse des résultats produits.

Formes de slack

Pour qualifier les ressources qu'intègre le slack, plusieurs formes de slack sont distinguées : slack réel et slack potentiel (Bourgeois, 1981), slack absorbé et slack non absorbé (Bourgeon & Demil, 1999; Tan & Peng, 2003; Singh, 1986), slack avec un degré de discrétion élevé et faible (Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988), slack de court terme et slack de long terme (Nohria & Gulati, 1996).

Finalement, la typologie de (Bourgeois & Singh, 1983) sera ensuite adoptée dans plusieurs articles (ex. Bromiley, 1991; Geiger & Cashen, 2002; Wiseman & Bromiley, 1996). Elle est retenue pour cette recherche. Nous la présentons en tentant d'y assimiler les autres formes de slack :

- le *slack disponible* s'apparente à des ressources inutilisées mais effectivement disponibles. Il est à notre sens à rapprocher du slack interne et réel de Bourgeois (1981), du slack non absorbé de Singh (1986), du slack à forte discrétion de Sharfman, Wolf, Chase et Tansik (1988), et du slack de court terme de Nohria & Gulati (1996).

- le *slack recouvrable ou récupérable* correspond aux ressources aujourd'hui absorbées par l'organisation mais qui pourraient être extraites en cas de difficultés financières. Il est à rapprocher du slack interne et potentiel de Bourgeois (1981), du slack absorbé de Singh (1986), du slack à faible discrétion de Sharfman, Wolf, Chase & Tansik (1988), et du slack de long terme de Nohria & Gulati (1996)

- le *slack potentiel* est assimilé aux ressources auxquelles l'organisation pourrait avoir accès ; Il s'apparente au slack externe et potentiel de Bourgeois en (1981).

Evoquée précédemment, la contribution de Schulman (1993) mérite d'être soulignée tant elle envisage les formes de slack dans une perspective différente de la majorité des travaux recensés et présentés jusqu'à maintenant. En effet, Schulman (1993) reconnait que le slack s'apparente à un *slack de ressources* (en temps, argent, personnel) et le considère, conformément aux autres auteurs, comme le surplus de ces éléments non engagé dans des projets ou activités organisationnelles en cours. Il relate aussi l'existence d'un *slack de contrôle*, qui s'apparente « au degré de liberté individuelle que permettent les activités organisationnelles, c'est-à-dire à la possibilité de mener des activités qui ne sont pas encadrées par les structures formelles de coordination et de pouvoir »[73]. Enfin, l'auteur propose une troisième variété de slack, le *slack conceptuel*. Ce dernier se définit comme « une perspective analytique divergente par rapport à celle des membres de l'organisation, qui porte sur les théories, modèles et causes relatives aux processus productifs ou technologiques[74] » (Schulman, 1993, p. 364). Cette divergence porte donc sur la *manière* d'atteindre un objectif organisationnel, et non sur la *nature même* de cet objectif. L'auteur relate le fonctionnement d'une usine nucléaire, dont la sécurité et la fiabilité technologiques constituent naturellement des objectifs essentiels. Cette organisation fonde sa stratégie sur la promotion du slack conceptuel, que les individus apparaissent en mesure de développer de leur propre gré, et qui finit par se concevoir comme une protection contre ce que l'auteur caractérise comme de l'« arrogance » organisationnelle (*agressive hubri*s).

Nous comprenons donc que le slack conceptuel permet de lutter contre l'idée selon laquelle l'organisation parviendrait à tout maitriser, et pourrait finalement se passer du jugement, de la capacité d'action et de réaction de ses membres, et en particulier de ceux qui occupent les niveaux hiérarchiques les plus bas.

En faisant le lien avec la littérature sur l'intrapreneuriat, il nous semble qu'encourager l'existence de slack conceptuel s'apparente à la promotion d'une forme de « déviance » individuelle ; en ce sens, la capacité d'une organisation à s'adapter, à évoluer, à se remettre en question, en somme à rester en mouvement, découle de la propension de ses collaborateurs à penser autrement, à adopter une perspective différente (et parfois critique) sur les processus en place, à se détacher des normes établies pour en initier de nouvelles. Il nous semble en

[73] "Control slack, […], implies individual degrees of freedom in organizational activity, some range of individual action unconstrained by formal structures of coordination or command." (Schulman, 1993, p. 354)
[74] "Conceptual slack is a divergence in analytical perspectives among members of an organization over theories, models, or causal assumptions pertaining to its technology or production processes" (Schulman, 1993, p. 364)

somme que promouvoir le slack conceptuel serait à rapprocher de la valorisation des comportements caractérisés par une forme de déviance positive, dont les comportements intrapreneuriaux font intégralement partie.

Pour synthétiser cette première sous-section relative au slack organisationnel, nous observons que la littérature le conçoit majoritairement comme **un excédent de ressources**, et que celles-ci s'apparentent le plus souvent en pratique à des ressources financières, conduisant à une **attention particulière sur le slack financier**. Or le concept de slack intègre aussi d'autres types de ressources, dont le temps, qui, même ayant fait l'objet de quelques études, nous apparait opportun à explorer plus avant. Le slack se décline en outre selon **plusieurs formes** différentes (disponible, récupérable et potentiel). Nous retenons enfin que deux formes, autres que le slack de ressources, ont été envisagées : le slack de contrôle et le slack conceptuel (Schulman, 1993).

Une fois le slack, sa définition, sa nature et ses formes précisées, nous abordons sa relation avec l'innovation.

2. 2. 2. Slack et innovation : une relation débattue

Une large majorité des études réalisées appréhende le slack comme une variable explicative (ou l'une des variables explicatives) de phénomènes larges tels que la performance (ex. Bromiley, 1991; Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner, 2004; Love & Nohria, 2005; Wefald, Katz, Downey, & Rust, 2010), la performance en contexte de récession (Latham & Braun, 2009), la prise de risque (Bromiley, 1991; Singh, 1986), les comportements politiques et stratégiques (Bourgeois & Singh, 1983; Cyert & March, A Behavioral Theory of the Firm, 1992/1963), la croissance de l'organisation (Mishina, Pollock, & Porac, 2004; Penrose, 1959), le risque de déclin organisationnel (Wiseman & Bromiley, 1996), la formation de joint-venture internes (Zajac, Golden, & Shortell, 1991), la capacité d'adaptation aux changements environnementaux (Cheng & Kesner, 1988; 1997; Meyer, 1982), ou encore la vulnérabilité de l'organisation au risque de rachat (Davis & Stout, 1992).

Notre intérêt se porte particulièrement sur la relation entre slack et innovation (Bourgeois, 1981; Bourgeois & Singh, 1983; Bourgeon & Demil, 1999; Bradley, Shepherd, & Wiklund, 2011 ; Geiger & Cashen, 2002; Geiger & Makri, 2006; Herold, Jayaraman, & Narayanaswamy, 2006; Lawson, 2001; Nohria & Gulati, 1996; 1997; Richtnér & Åhlström, 2006; 2010 ; Rosner, 1968 ; Singh, 1986).

Cette littérature fait débat puisque le sens de cette relation a successivement été reconnu comme positif, négatif et curvilinéaire. Les points de vue quant à la capacité, des managers de l'organisation le plus souvent, à utiliser de façon efficiente des ressources en excès pour innover divergent en effet.

D'un côté, les tenants de la théorie économique considèrent que le point d'équilibre se caractérise par un niveau de slack nul (Cyert & March, A Behavioral Theory of the Firm, 1992/1963). Les auteurs de la théorie de l'agence (ex. Jensen & Meckling, 1976) conviennent que l'organisation se compose de coalitions, et qu'elle se comprend comme un système fait de relations entre principaux et agents : dans ce cadre, les agents sont en mesure d'accumuler du slack afin de poursuivre leurs intérêts propres au lieu de se comporter en faveur de l'organisation. Si la résolution du conflit d'agence n'incombe pas au slack, c'est à travers la mise en place de mécanismes incitatifs (qui visent à faire converger les actions des agents vers les intérêts des principaux) que le slack se voit réduit. Le slack témoigne donc en cela d'une inefficacité organisationnelle, et ne constitue qu'un coût pour l'organisation. Concernant l'innovation, il semble que le slack encourage une forme d'indiscipline dans le financement des activités de R&D : il permet en effet aux agents de poursuivre des projets qui leur plaisent particulièrement, plutôt que de se concentrer sur les projets décidés par les principaux et jugés comme effectivement créateurs de valeur.

De l'autre côté, plusieurs arguments viennent soutenir l'effet positif du slack sur l'innovation. Le slack rend l'organisation moins sensible aux risques et à l'incertitude contenue dans tout projet innovant (ex. Bourgeois, 1981; Geiger & Cashen, 2002; Nohria & Gulati, 1996; Singh, 1986) ; il facilite aussi l'innovation dans le sens où il induit un assouplissement du contrôle, ce qui fournit aux acteurs un pouvoir discrétionnaire (relatif) et leur permet de développer de nouveaux projets (ex. Herold, Jayaraman, & Narayanaswamy, 2006; Nohria & Gulati, 1996) ; il participe enfin au développement d'une culture de l'expérimentation (ex. Bourgeois, 1981; Geppert, 1996; Singh, 1986).

Nohria & Gulati (1996) s'efforcent de réconcilier ces deux approches en montrant que la relation entre slack et innovation prend la forme d'un « U inversé » : l'augmentation du slack favorise l'expérimentation, mais le rendement des expérimentations étant décroissant, les possibilités d'innovation de l'entreprise se réduisent peu à peu. En effet, au fur et à mesure que le slack se développe, les organisations constatent un « laisser-aller » en termes d'allocation des ressources (détérioration de la discipline) : les acteurs ont tendance à augmenter les investissements dans des projets à faible rendement. Geiger & Cashen (2002) apportent des précisions sur cette relation curvilinéaire en tenant compte des différentes formes de slack: la relation entre slack disponible et innovation, et slack récupérable et innovation prend la forme d'un « U inversé », alors que l'innovation croit avec le slack potentiel.

Nous observons que les travaux se focalisent plutôt sur la contribution du slack à l'innovation comprise dans sa dimension organisationnelle (i. e. en termes de résultat innovant). Les articles de Geiger & Makri (2006), Richtnér & Åhlström (2006) et Voss, Sirdeshmukh, & Voss (2008) se différencient sur ce point : ces études portent en effet sur l'influence du slack (de nature financière) sur les activités d'exploration et d'exploitation dans des organisations fortement intensives en R&D (Geiger & Makri, 2006) ; sur le développement des nouveaux produits (Richtnér & Åhlström, 2006) ; et sur l'influence du slack financier et humain sur les activités d'exploration et d'exploitation (Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008). Ces contributions nous apparaissent en cohérence avec notre volonté d'étudier le processus intrapreneurial (davantage que celles précédemment citées qui s'attachent à l'innovation en tant que résultat).

Au-delà de ce débat, les recherches récentes dépassent l'idée de s'avoir si c'est l'abondance ou la rareté du slack qui favorise la performance, et préfèrent s'attacher à la *manière* (comment, où et quand) avec laquelle ces ressources sont mobilisées pour envisager son lien avec la performance (Vanacker, Collewaert, & Paeleman, 2013). Aussi, le fait d'avoir des ressources ne suffit pas pour en tirer de la valeur (Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Concernant le slack, le slack financier en l'occurrence, il est alors explicité que l'environnement dans lequel il est mobilisé influence son effet sur la performance (Bradley, Shepherd, & Wiklund, 2011; George, 2005) ; en ce sens les auteurs montrent que la relation entre slack et performance est d'autant plus forte lorsque l'environnement de l'organisation est décrit

comme hostile. En outre, la capacité des managers à appréhender le dynamisme du marché influence la façon dont ils allouent le slack (Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007) ; du fait de cette « capacité de jugement » vis-à-vis de l'environnement, les managers parviennent à allouer du slack vers des projets entrepreneuriaux prometteurs (et de favoriser en cela l'entrepreneuriat organisationnel) : ils permettent ainsi au potentiel de performance « contenu » dans ces ressources excédentaires de se réaliser.

Ces contributions permettent donc de dépasser les questionnements relatifs (1) à la participation (ou non) du slack à l'innovation ou à un autre phénomène, et (2) à la quantité de slack nécessaire. Elles abondent plutôt dans le sens d'une appréhension des ressources à travers les différents contextes d'utilisation, sous-entendant donc que l'importance et la valeur des ressources résident bien dans la façon dont elles sont utilisées. En ce sens, ces travaux nous apparaissent **porter une attention plus grande au slack en tant que tel, et donc à l'envisager davantage comme une variable expliquée**. Pourtant, déjà en 1981 dans ses recommandations, Bourgeois insiste sur la nécessité pour les chercheurs de s'intéresser au slack en tant que variable dépendante afin de découvrir des méthodes permettant d'en créer et de l'entretenir (p. 38). Nous considérons, en outre, que ces travaux récents sont à rapprocher de ceux, finalement peu nombreux, qui s'intéressent aux déterminants du slack[75] (ex. Geppert, 1996; Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik, 1988; Riahi-Belkaoui, 1998). La contribution de Schulman (1993) s'inscrit aussi dans cette idée que le slack puisse être considéré comme une variable expliquée. En effet, même si l'auteur ne l'avance pas de manière explicite, nous comprenons que le slack conceptuel émane des individus dans la mesure où il dépend de leur capacité à s'écarter des modèles de pensées communs, et ainsi éviter la consolidation d'une illusion organisationnelle. De plus, le slack conceptuel semble être largement promu par l'organisation, ce qui témoingne d'une capacité d'action sur le slack, qui dépasse ainsi l'idée de la seule existence ou non de slack (variable exogène).

[75] Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik (1988) présentent les caractéristiques de l'environnement, les caractéristiques organisationnelles, valeurs, et les croyances du groupe dominant comme les déterminants du slack organisationnel. Riahi-Belkaoui (1998) étudie l'effet de l'implémentation d'une structure multidivisionnelle sur la capacité organisationnelle à gérer les slack absorbé et non absorbé. Geppert (1996) avance que le slack est un résultat de l'apprentissage organisationnel, auquel les actions managériales contribuent largement.

A partir de cette revue des travaux sur le slack organisationnel, nous proposons trois observations :

- Bien que le slack soit entendu comme un ensemble de ressources diverses en excès, le slack financier fait l'objet de la majorité des travaux, réduisant en cela la portée de ce concept (Bradley, Shepherd, & Wiklund, 2011; George, 2005). Cette réduction du slack à sa dimension financière répond généralement d'un souci d'opérationnalisation. L'importance du slack de temps a néanmoins été soulignée (Bourgeois, 1981; Lawson, 2001; Richtnér & Åhlström, 2006), et certains travaux y ont effectivement prêté attention (Nohria & Gulati, 1996; Richtnér & Åhlström, 2006; 2010). Compte tenu des enjeux que recouvrent les ressources temps dans les organisations contemporaines, le **slack de temps mérite à notre sens un approfondissement plus conséquent**.

- Largement considéré comme une variable explicative de phénomènes organisationnels large (performance, prise de risque, comportements politiques, innovation), le slack est, la majorité du temps, appréhendé au niveau organisationnel. Nous avons pourtant souligné que Nohria et Gulati (1996) le définissent comme un ensemble de ressources qu'il est possible d'appréhender à partir des différents niveaux d'analyse existants, et plusieurs études le considèrent comme une ressource à la discrétion des managers (ex. Chase, & Tansik, 1988; Latham & Braun, 2009; Schulman, 1993; Sharfman, Wolf,; Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007). Ce faisant, nous constatons que **le slack de ressources n'est pas envisagé au niveau des individus qui ne disposent pas de responsabilités particulières**[76], alors que ceci nous apparait tout à fait pertinent, tant les activités intrapreneuriales mettent en relief la contribution des collaborateurs des niveaux hiérarchiques inférieurs.

- L'appréhension du slack, en tant que variable expliquée, nous apparait supplantée par sa conception en tant que variable exogène (ce qui entre en cohérence avec l'idée que le slack constitue une variable organisationnelle donnée, sur laquelle l'organisation n'a que peu d'emprise). Il nous semble pourtant que l'intérêt d'améliorer la compréhension de la *façon* dont les ressources sont utilisées est revendiqué par les contributions plus récentes (ex. Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007; Vanacker, Collewaert, & Paeleman, 2013). C'est justement dans **la capacité des individus et des organisations à se servir de ces ressources, que la**

[76] Sur ce point, le slack conceptuel dont disposent les opérationnels (Schulman, 1993), ou encore les travaux de Richtnér et Ahlström (2006 et 2010) qui se positionnent au niveau des équipes de développement des produits, constituent des exceptions.

création de valeur est envisagée. Cette perspective nous apparait convenir à l'étude approfondie du temps, ressource éminemment universelle, mais aussi dont les utilisations varient à l'infini.

Cette seconde section relative à la mise en œuvre de l'intrapreneuriat nous a d'abord permis de mettre en exergue les éléments et dispositifs que l'organisation est en mesure de mettre en place pour soutenir les initiatives autonomes individuelles. Aussi, même si nous nous focalisons sur **la contribution du temps au processus intrapreneurial, nous intégrons à notre analyse des facteurs organisationnels qui participent de la mise en œuvre de l'intrapreneuriat**.

Nous avons aussi présenté les travaux relatifs au slack organisationnel et mis en particulier en avant que **le slack de temps apparait peu investi par les chercheurs, que le slack s'appréhende souvent en tant que variable organisationnelle, et plutôt comme une ressource exogène**. Aussi, en envisageant l'appréhension du slack de temps, étudié au niveau individuel et sur lequel les acteurs peuvent avoir une emprise, nous entrevoyons des contributions théoriques potentielles.

En somme, nous constatons que la problématique de la ressource temps (sous la forme de slack, en tant que facteur organisationnel favorable à l'intrapreneuriat, mais aussi en tant que ressource dont les intrapreneurs disent avoir besoin pour initier et poursuivre des projets innovants qui se situent, du moins au départ, en marge des activités courantes) est régulièrement abordée, sans pour autant faire l'objet d'un traitement approfondi. S'il y est donc régulièrement fait référence dans les travaux relatifs au bricolage, au slack ou à l'intrapreneuriat, et qu'intuitivement nous sentons bien qu'il constitue une ressource essentielle du processus intrapreneurial, son investigation demeure limitée. Aussi, compte tenu de la centralité des enjeux relatifs au temps dans les organisations contemporaines, notre thèse se propose d'approfondir la contribution du temps au processus intrapreneurial.

Afin de bien circonscrire la façon dont nous appréhendons le temps, nous présentons ses différentes conceptions en sciences de gestion.

3. Le temps en sciences de gestion

« Soudainement, le temps est partout[77] » (Ancona, Okhuysen, & Perlow, 2001, p. 512). De ce constat, dont nous convenons qu'il soit aisément partagé de tous, émane la nécessité de s'interroger de la façon dont il est intégré aux sciences humaines en général, et de gestion pour ce qui nous concerne.

Si l'intégration de la question du temps est considérée comme encore trop limitée, les enjeux qu'elle revêt dans la recherche en sciences de gestion s'avèrent largement reconnus : tout en soulignant que trop peu de travaux intègrent un aspect temporel, George & Jones (2000) mettent l'accent sur son importance. Les numéros spéciaux de *Entrepreneurship : Theory & Practice*[78] en 1997 et de l'*Academy of Management Review*[79] en 2001 méritent d'être remarqués dans le sens où ils attestent de l'intérêt de tenir compte de la dynamique temporelle dans l'étude des organisations (Jaques, 1997; Goodman, Lawrence, Ancona, & Tushman, 2001). Le temps faisant partie intégrante de notre conscience, il semble que ne pas en tenir compte dans l'élaboration théorique puisse venir modifier les concepts mobilisés et les relations qui les lient. Jaques (1997) souligne aussi la pertinence d'intégrer le temps, notamment en avançant qu'il permet de comprendre les comportements humains en général, et entrepreneurial en particulier, dans une approche dynamique.

L'importance du temps étant effectivement soulignée, son appréhension n'est reste pas moins délicate, notamment parce que le temps s'exprime de façon plurielle. George & Jones (2000) identifient en effet six aspects importants (ou dimensions) du temps qui influencent et irriguent la construction théorique relative aux comportements organisationnels et individuels : le passé, le futur, le présent, et l'expérience subjective du temps ; l'agrégat de temps ; la durée des états stables et le taux de changement ; le degré incrémental ou radical du changement ; la fréquence, les rythmes et les cycles ; les spirales et l'intensité. Ceci nous permet donc de saisir la pluralité des façons de comprendre le temps dans les travaux en gestion[80]. De façon moins détaillée, il semble que la littérature est sous-tendue par deux manières de concevoir le temps (objective et subjective). Nous les présentons dans un

[77] "Suddenly, "time" and "timing" are everywhere." (Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman, 2001, p. 512)
[78] Entrepreneurship : Theory & Practice (1997), Volume 22, Numéro 2
[79] Academy of Management Review (2001), Volume 26, Numéro 4.
[80] George & Jones (2000) reconnaissent que la liste des dimensions du temps qu'ils envisagent n'est pas exhaustive et que d'autres conceptions peuvent être rencontrées dans la littérature.

premier temps (1.), puis nous relatons comment il est intégré aux études sur les organisations (2.).

3. 1. Temps objectif et temps subjectif

Le *temps* et l'*espace* constituent les deux variables fondamentales de l'existence humaine. Si nous pouvons observer l'espace occupé par les objets, nous rencontrons des difficultés à ressentir le temps, nous conduisant à le considérer comme évident, naturel et dénué d'explications. L'idée que le temps est acquis, constitue une donnée, domine jusque dans les années 1990 (Lee & Liebenau, 1999). Dans la tradition occidentale, le temps est en effet considéré comme une variable linéaire et une ressource rare : plus vite une tâche est réalisée, meilleure elle est. De plus le futur importe davantage que le passé (Bird & West, 1997). Une seconde manière de concevoir le temps se développe par la suite : elle met l'accent sur la *dimension sociale du temps* et vient ainsi renouveler l'intégration du temps, notamment dans les travaux de sociologie des organisations, psychologie sociale et management.

George & Jones (2000) reconnaissent aussi que le temps ordinaire (le temps qui passe, *standard time*) se distingue de la façon dont chacun l'expérimente (*inner time*).
Jaques (1997) souligne la distinction entre les travaux qui considèrent le temps comme la durée nécessaire pour réaliser une tâche (durée d'accomplissement), et ceux qui l'appréhendent comme l'horizon temporel défini pour la réalisation d'un objectif (temps de la planification). Le premier groupe de recherches a trait à ce que l'auteur nomme le temps de succession (l'idée d'un avant et d'un après, en lien avec le *chrono*), et l'autre correspond au temps de l'intention (l'idée du passé, du présent, du futur et leur interrelation, en lien avec le *kairos, le temps des opportunités humaines*).
Enfin, les sciences sociales, héritières de la pensée philosophique sur le temps que l'on prête à Saint Augustin, Hegel ou Husserl, distinguent le temps *cosmologique* (ou chronologique, celui qui peut être tracé, mesuré, universalisé), du temps *phénoménologique* (ou vécu). Elles insistent notamment sur les *temporalités* (plus que sur le temps) qu'elles utilisent pour « rendre compte de la diversité des temps vécus par les groupes ou selon les situations, que ces temps soient agis ou représentés » (Dubar & Thoemmes, 2013, p. 8). Elles adoptent généralement une perspective temporelle faisant du temps une construction sociale.

En nous appuyant sur Lee & Liebenau (1999, pp. 1938-1039), nous distinguons donc :

- le **temps objectif** (« *clock time concept* », les heures qui passent), qui correspond à une vision homogène, divisible, objective et absolue du temps. Son écoulement est alors compris comme linéaire et uniforme. En ce sens le temps existe indépendamment des objets et des évènements, il est mesurable ou quantifiable, et ce, de façon objective ; et

- le **temps subjectif** se comprend comme une vision du temps partagée ou personnelle provenant d'un individu ou d'une entité. Le temps constitue en ce sens le produit de normes et croyances des membres de l'organisation, et se voit ancré dans les évènements que ceux-ci expérimentent. Considéré comme hétérogène, discontinu et contextualisé, il se veut aussi socialement *construit*.

Cette conception dichotomique du temps apparait en outre comme pouvant être dépassée : Crossan, Cunha, Vera, & Cunha (2005) avancent que le concept d'*improvisation organisationnelle* (i. e. action guidée par l'intuition et menée de façon spontanée) constitue un processus au sein duquel l'expression de ces deux dimensions du temps parvient à être conciliées et coordonnées. Orlikowski & Yates (2002) décrivent aussi les *structures temporelles* comme des régularités conçues par les acteurs à travers leurs pratiques quotidiennes dans le cadre organisationnel. En cela celles-ci permettent de combler l'écart, si souvent souligné, entre temps objectif et temps subjectif.

Ajouté à ces deux conceptions, Lee & Liebenau (1999) se proposent de répartir les travaux en fonction de la fonction qu'ils attribuent au temps, à savoir soit une variable explicative, soit une variable expliquée. Aussi sommes-nous conduite à relater les **différentes façons dont le temps est intégré aux travaux en sciences de gestion**.

3. 2. Plusieurs manières d'intégrer le temps en sciences de gestion

Le temps est intégré aux travaux de gestion de manières diverses. Sans prétendre être exhaustive, nous en recensons quatre en particulier, et suggérons au lecteur de se tourner vers

Butler (1995), George & Jones (2000), ou encore Ancona, Okhuysen, & Perlow (2001) pour de plus amples éclairages.

Premièrement, l'intégration du temps s'exprime d'un point de vue **méthodologique** : en adoptant par exemple une approche longitudinale, les recherches témoignent d'une attention portée au temps qui passe, et que cela influence potentiellement le processus à l'œuvre et ses composants. L'article de Langley (1999) développe par exemple les différentes stratégies d'étude des processus : que cela soit en menant une étude longitudinale afin d'appréhender la dynamique d'ensemble d'un processus ou en observant directement comment les composants d'un processus évoluent au cours du temps, elle souligne le fait que les travaux relatifs à l'étude des processus intègrent une variable temporelle. Marks, Mathieu, & Zaccaro (2001) précisent en outre que même si les processus qui traversent les équipes de travail ont fait l'objet de nombreux travaux, les équipes de travail mériteraient d'être appréhendées en intégrant un aspect temporel et un raisonnement dynamique.

Deuxièmement, reconnaissant que la gestion du temps revêt des enjeux stratégiques et peut être source d'avantage compétitif (Stalk, 1988), les organisations produisent des **outils et méthodes visant à optimiser la gestion du temps**. Par exemple, dans le cadre de la compétition basée sur le temps (*time based competition*), il s'agit de gagner en efficacité dans la réalisation de la production et d'approvisionner le marché dans un délai réduit. La réussite de l'industrie japonaise grâce au *just in time* constitue un autre exemple.
Les outils permettant de réaliser des prévisions, ceux relatifs à la planification, ceux qui permettent de tracer l'historique des différents flux, ou encore les outils de reporting, intègrent aussi une variable temporelle : ils définissent l'horizon de réalisation des objectifs. L'élaboration de diagrammes chronologiques (diagramme de Gantt, PERT), considérés comme des objets temporel-frontière, permet en outre une représentation visuelle du temps (Yakura, 2002) favorisant ainsi son appréhension concrète.
Si nombreux sont les méthodes et outils de gestion du temps au niveau organisationnel et stratégique, des ouvrages qui encouragent une meilleure gestion individuelle du temps afin d'apprendre à anticiper, agir et réagir, se multiplient aussi. Celui de Bélorgey (2014) en est un exemple.

Troisièmement, tout un ensemble de travaux considèrent le temps comme une **variable explicative d'un phénomène**. Lee & Liebenau (1999) citent l'exemple de l'étude de la pression temporelle sur la capacité individuelle à résoudre un problème. Das & Teng (1997)

considèrent que l'aspect temporel influence la propension de l'entrepreneur à prendre des risques ; ils introduisent le temps d'une part, en différenciant les risques de court terme et ceux de long terme, et d'autre part, en tenant compte de la capacité individuelle à prendre des risques (elle-même liée à la façon dont les individus perçoivent le futur et le temps qui passe). D'après Slevin & Covin (1997) il semble en outre que, compte tenu du contexte mouvant dans lequel prospèrent les organisations entrepreneuriales, la rapidité avec laquelle celles-ci parviennent à s'adapter constitue un des éléments décisif de leur performance organisationnelle et de l'implémentation réussie de tel changement. Enfin, Fischer, Reuber, Hababou, Johnson, & Lee (1997) expliquent que la façon dont le temps est socialement construit par les managers (*time enactment*) favorise les hauts niveaux de croissance de leurs entreprises.

Alors que dans les exemples cités le temps est explicitement considéré comme variable explicative, de nombreux travaux l'intègre de façon « diffuse » et sous-jacente : traiter du changement organisationnel (Van de Ven & Poole, 2005), des capacités d'adaptation et d'apprentissage (Dodgson, 1993), ou encore de capacités dynamiques (O'Reilly & Tushman, 2008) induit nécessairement de prêter attention à la dimension temporelle du phénomène à l'œuvre, tant ces phénomènes se déroulent dans la *durée* et ne peuvent s'observer qu'à travers l'*évolution* de leurs composants.

Quatrièmement, de nombreuses recherches considèrent **le temps comme l'objet même d'investigation**. Dans ce cas, il constitue la variable expliquée et sera considéré comme un objet changeant : il s'agit de comprendre comment des facteurs individuels, situationnels ou encore environnementaux influencent la façon dont les individus perçoivent, expérimentent et utilisent le temps dans le cadre organisationnel (Lee & Liebenau, 1999). Par exemple, au sein de la littérature sur l'innovation, plusieurs travaux traitent de *vitesse d'innovation* (*product innovation speed*) (ex. (Chen, Damanpour, & Reilly, 2010; Brion & Garel, 2014)). En s'inspirant de l'étude de (Mintzberg, 1990) sur les occupations des managers, (Cooper, Ramachandran, & Schoorman, 1997) décrivent la façon dont le temps des entrepreneurs est alloué à leurs différentes activités, et son influence sur la performance financière. Ancona, Goodman, Lawrence, & Tushman (2001) s'intéressent à la formation de normes temporelles qui régissent les activités organisationnelles, telles que les délais qui cadrent les projets, les rituels temporels, ou les plans de carrière. Mainemelis (2001) enfin s'attache à décrire l'expérimentation dans le cadre professionnel de l'*intemporalité*, c'est-à-dire le « non-

sentiment du temps qui passe » induit par une attention pleinement focalisée sur une activité ou un évènement présent captivant[81].

A travers les exemples de travaux que nous venons de citer, nous comprenons que le fait que le temps soit considéré dans sa dimension objective ou comme subjective ne détermine en rien sa fonction de variable explicative ou expliquée : en effet (Lee & Liebenau, 1999) parviennent à définir quatre *temporalités* en fonction de la conception du temps et de son statut dans les travaux relatifs aux organisations (Tableau 6).

	The Concept of Clock Time	The Concept of Social Time
	Deciding Time	***Varying Time***
Independent variable	– time orientation – time as resource – time pressure and deadline effects – time-based competition	– multiplicity of time – strategy building
	Working Time	***Changing Time***
Dependent variable	– time use or time budget – working hours – decision making and time horizon	– evaluation framing – technology, time and social order – information technology and time frame – information technology and temporal dimensions

Tableau 6 : Quatre temporalités dans les études sur les organisations (d'après Lee & Liebenau, 1999, p. 1041)

Alors que le temps est reconnu pour être alternativement considéré comme une contrainte, une source d'avantage compétitif ou encore comme une ressource (Slevin & Covin, 1997), notre attention se porte ici naturellement sur **la littérature concernant le temps comme une ressource** (*time as resource*). Sa rareté, souvent soulignée (Mankins, Brahm, & Caimi, 2014), lui confère alors un statut stratégique.

[81] "Timelessness is the experience of transcending time and one's self by becoming immersed in a captivating present-moment activity or event." (Mainemelis, 2001, p. 548)

D’après Lee & Liebenau (1999), ce courant s’appuie sur la dimension objective du temps : ils expliquent en effet que si l’on s’en tient à l’adage « Le temps, c’est de l’argent », le temps s’entend de la même façon que les ressources financières. Ceci amène alors les travaux en économie et gestion à conduire des études en termes de productivité et d’efficience, considérant l’organisation plus ou moins efficace selon le temps qu’il lui est nécessaire pour réaliser une quantité de tâches donnée. Dans ce cas, le temps, tout comme l’argent, s’avère dépensé, conservé, gaspillé, possédé, budgété, complètement consommé, investi (Lee & Liebenau, 1999, p. 1039). Ainsi, en tant que ressource, le temps se doit alors d’être géré afin de maximiser l’efficience organisationnelle, et la question de son allocation se pose alors. Sur ce point la contribution est éclairante : Hassard (1991) (cité dans Lee & Liebenau, 1999, p. 1044) relate les difficultés relatives à la gestion du temps, entendu comme une ressource rare. Il s’agit alors de l’allouer en fonction de la diversité des activités productives (i. e. organiser les activités de sortes à ce qu’une seule soit prévue pour un temps donné), et de leur intensité (i. e. lisser les fluctuations d’activités dans le temps afin d’éviter les périodes de rush et celles de ralentissement), et enfin de récupérer l’ensemble des ressources temps qui pourrait être perdu.

L’objectif de notre travail est de comprendre en quoi le temps contribue au processus intrapreneurial. En cela, nous adoptons une approche du temps, comme une ressource pour les acteurs, et en tant que **variable explicative du processus intrapreneurial**.

Pour gagner en précision, nous en étudions au préalable la nature, c’est-à-dire que nous cherchons à identifier, les différentes formes de temps impliquées au processus intrapreneurial. **En cela nous concevons le temps comme un objet changeant, fait de différentes facettes.** Aussi, notre investigation promeut une appréhension du temps en termes qualitatifs et revendique l’idée qu’il ne constitue pas, dans le cadre de la conduite d’activités intrapreneuriales, une ressource homogène. En cela, nous reconnaissons le temps comme subjectif, et verrons que certains « espaces temporels » constituent finalement des construits sociaux.

Synthèse du chapitre 2 et Problématisation

- Nous avons appréhendé, dans un premier temps, la mise en œuvre de l'intrapreneuriat à travers des **démarches individuelles spontanées** : celles-ci opèrent dans un contexte organisationnel « hostile », caractérisé par un **antagonisme entre les logiques organisationnelle/managériale d'une part, et d'innovation d'autre part**.

- Cette tension se cristallise dans la **problématique relative aux ressources : elles constituent tout à la fois des moyens de contrôle pour l'organisation, et des moyens d'action pour les intrapreneurs,** notamment lorsqu'elles apparaissent imparfaitement affectées.

- Dans un second temps, nous avons considéré que la mise en œuvre de l'intrapreneuriat peut être **induite par l'action organisationnelle**. Dans ce cas, l'organisation s'appuie sur un ensemble de **facteurs et/ou dispositifs permettant de soutenir les initiatives individuelles**. Parmi ces facteurs organisationnels favorables à l'intrapreneuriat, la littérature souligne l'intérêt de **l'existence de ressources temps**.

- Si le temps nous apparait régulièrement abordé dans les travaux relatifs au travail en perruque, au bricolage, à la promotion de l'intrapreneuriat, ou encore au slack organisationnel, **son investigation demeure limitée**.

- A partir des différentes façons d'appréhender le temps en sciences de gestion, nous convenons que notre travail considère le temps d'abord comme une **ressource aux utilisations plurielles**. Nous avançons aussi qu'il s'apparente à un **objet changeant, aux différentes facettes, qu'il est pertinent de le concevoir, dans le cadre des activités intrapreneuriales, en termes qualitatifs**. En cela nous reconnaissons **le temps comme subjectif**.

Notre thèse se propose de traiter la question de recherche suivante :

En quoi le temps, comme une ressource pour les acteurs, contribue-t-il au processus intrapreneurial ?

Elle se décline ensuite en deux sous-questions :

- **QR1 : quelles sont les formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial ?**
- **QR2 : quelles sont les modalités d'accès aux ressources temps dans le processus intrapreneurial ?**

DEUXIEME PARTIE - Méthodologie de la recherche

Cette seconde partie, consacrée à la méthodologie de notre travail de thèse, se décline en trois chapitres.

Le ***chapitre 3*** présente d'abord les questions relatives au **design de la recherche** : nous nous sommes exercée à répondre aux questions d'ordres ontologique et épistémologique. Nous positionnons notre travail dans le *référentiel* interprétativiste[82] (Avenier, 2011; Dumez, 2011a), assumant ainsi son caractère subjectif et singulier. De nature qualitative, nous insistons aussi sur l'objectif de compréhension que vise cette thèse, et explicitons la logique abductive qui l'a guidée. Enfin, nous exposons notre choix pour l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel, et présentons comment nous veillons à limiter le risque des « acteurs abstraits »[83].

Le ***chapitre 4*** traite des **modalités pratiques de la conduite de notre recherche**. Nous présentons à la fois le déroulement général de ces quatre années de thèse, et la procédure de collecte des données : nous mettrons naturellement en avant les interactions que nous avons eues avec le terrain, mais aussi les évènements, « rebondissements », rencontres avec la communauté scientifique, qui ont parsemé ce parcours de thèse. Ces derniers, vecteurs de progression certaine, nous ont par moment conduite à emprunter des chemins différents de ceux imaginés initialement. Décrivant l'ensemble de ce processus nous espérons « donner à voir » notre expérience du processus intrapreneurial au sein d'une unité de R&D.

Le ***chapitre 5*** s'attache à décrire **le processus de traitement et d'analyse des données empiriques collectées**. Nous avons choisi de réaliser un codage multinominal de notre matériau. Compte tenu de la subjectivité du regard que nous portons sur notre objet de recherche, nous considérons notre codage comme une première ébauche de résultats. En effet, nous concevons le codage du matériau empirique comme une lecture singulière de la aprt de

[82] Nous sommes bien consciente qu'un débat anime la communauté scientifique quant à la distinction entre *questions épistémologiques* d'un côté, et *questions épistémiques* de l'autre (échanges entre Hervé Dumez, Véronique Perret, Marie-José Avenier et Catherine Thomas dans le Dossier Epistémologie de la recherche qualitative, *Le Libellio d'Aegis*, entre 2010 et 2011). A notre sens, discussions **épistémique et épistémologique ne se situent pas à un niveau équivalent** : si la réflexion épistémologique vient questionner nature, méthode et valeur de la connaissance produite, la réflexion épistémique conduit le chercheur à mettre en place des actions concrètes pour gérer aux mieux trois risques (« acteurs abstraits », circularité et équifinalité) inhérents à son travail. Les considérant comme complémentaires, nous répondons la fois aux questions épistémologique et épistémique.

[83] Nous prêtons attention au risque de circularité dans le chapitre 5. Le risque d'équifinalité sera traité lors de la discussion de notre travail.

celui qui le mène (le codeur), dans le sens où elle s'avère orientée par le projet de connaissance envisagé. Aussi, l'arborescence des codes à laquelle nous aboutissons se conçoit comme une interaction entre les éléments théoriques mobilisés et les données collectées, le tout formant un produit soumis à notre propre subjectivité, particulièrement focalisée sur le temps comme une ressource pour les acteurs. Ce chapitre[84], à travers l'arborescence des codes auquel il aboutit, peut donc être entendu comme une première formulation de nos résultats puisque, d'une part, notre codage constitue un moyen de répondre aux questions de recherches posées, et d'autre part, les résultats présentés dans la troisième partie de notre travail s'inscrivent dans sa continuité.

C'est au sein de ce chapitre que nous prêtons attention au risque de circularité évoqué par Hervé Dumez, qui, à nos yeux, se manifestent particulièrement au moment du codage des données collectées.

[84] Nous avons pris le parti de conserver ce chapitre dans la seconde partie relative à la méthodologie de notre recherche car, même si nous considérons que le produit du codage (i. e. l'arborescence des codes) constitue un résultat préliminaire, l'explicitation de son déroulement (i. e. la manière dont nous avons codé) tient toute sa place dans cette partie relative méthodologique.

Chapitre 3 - Design de la recherche

Notre façon de conduire ce travail de recherche a été influencée par la façon dont nous concevons les objets qui nous ont intéressée, à savoir le temps et son implication dans processus intrapreneurial.

Portant l'attention sur la dimension épistémologique, nous présentons d'abord notre recherche comme inscrite dans le référentiel interprétativiste (1.). Nous décrivons ensuite la nature qualitative et la démarche abductive de ce travail (2.), pour enfin mettre l'accent sur le choix de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel (3.).

1. Fondements philosophiques interprétativistes

C'est dans un souci de réflexivité (Bastianutti & Perezts, 2012), nous interrogeons en premier lieu la nature de la connaissance produite (1.1), et en second lieu, la façon dont cette connaissance est produite (1.2).

1. 1. Nature de la connaissance produite

La question ontologique interroge la nature de la connaissance produite, c'est-à-dire dans quelle mesure, à travers cette connaissance, la réalité peut être atteinte. Il s'agit donc de déterminer la nature de la « réalité connaissable » (Perret & Séville, 2007, p. 17).

Notre travail s'intéresse à la façon dont le temps, comme une ressource pour les acteurs, participe au processus intrapreneurial. Précisément, nous cherchons à comprendre quelles sont les différentes formes de temps impliquées, et comment les acteurs parviennent à en mobiliser, puisqu'aucunes ressources temps ne leur sont *a priori* allouées pour initier et poursuivre des projets innovants qui émergent en marge des activités courantes. Nous l'avons vu, cette question est particulièrement saillante lors de la composante intermédiaire du

processus intrapreneurial, relative à la poursuite de l'opportunité innovante identifiée (Composante 2).

Etant donnée la nature éminemment subjective du rapport que les acteurs entretiennent avec le temps, il nous a semblé que l'étudier nécessitait de le considérer à travers le regard qui y est porté, c'est-à-dire de façon subjective. En outre, nous avons étudié le rapport au temps dans un contexte bien spécifique, celui de la conduite des activités intrapreneuriales. Ce faisant, le rapport au temps s'avère largement contextualisé puisque nous imaginons aisément que les acteurs sont en mesure de le mobiliser de multiples autres façons dans un cadre différent.

Aussi, sommes-nous amenée à positionner notre recherche au sein du ***référentiel* interprétativiste** (terme que nous préférons à celui de *paradigme*[85]). Nous défendons en effet l'idée que la réalité que nous souhaitons étudier est conditionnelle à notre regard (et pourrait différer de celui posé par une autre personne), mais aussi à celui des acteurs que nous interrogeons : il nous apparait crédible de considérer que chacun, marqué par ses propres expériences, sa sensibilité et ses attentes, se voit doté d'une « paire de lunettes » singulière, qui, face à un objet, l'amène à notifier certains éléments en particulier (et ainsi de sur-remarquer et sous-remarquer des « parties » de cet objet). Ainsi, plutôt que de considérer le rapport au temps et la façon de le mobiliser comme compréhensibles de manière objective et acontextuelle (i. e. non influencée, ni par le sujet qui la produit, ni par l'environnement dans lequel l'objet prend forme (Perret & Séville, 2007, p. 18), nous pensons qu'il est nécessaire, pour l'étudier, de tenir compte du contexte dans lequel il opère, et de la subjectivités des acteurs (qui s'apparentent alors à des *sujets*) qui le pratiquent.

En somme, le rapport et l'utilisation du temps, s'avèrent contingents à notre propre regard et au contexte social dans lequel nous l'avons investigué. Ce regard, que certains caractériseront à juste titre de restrictif, n'en reste pas moins riche, inévitablement original puisqu'unique, et digne d'intérêt scientifique. A notre sens, ce que la rigueur scientifique exige est moins la recherche obstinée d'objectivité, mais plutôt une nécessité de transparence quant à l'élaboration de la recherche, et des résultats qui en découlent ; autrement dit, de la capacité

[85] Dumez (2011a, p. 56) rappelle que le terme *paradigme scientifique*, au sens de Kuhn, ne peut pas être appliqué à la discipline épistémologique. Kuhn considère en effet un paradigme comme existant de façon unique à un moment donné. Aussi, la concurrence entre plusieurs paradigmes (comme il semble être le cas dans l'appréhension des différents courants épistémologiques) s'apparente à un non-sens, puisque seul le passage d'un paradigme à l'autre peut être envisagé. Ce changement opère lorsque le paradigme actuel connait une crise et que des pré-paradigmes viennent le renverser. Aussi Dumez préfère considérer l'épistémologie sous la forme de plusieurs *courants philosophiques*, ou de *référentiels.*

du chercheur à assumer, reconnaitre, voire même revendiquer la subjectivité de son regard, dépend la qualité de son travail (Pratt, 2009).

1. 2. Produire de la connaissance

Nous nous interrogeons ici sur la façon dont notre connaissance est produite, c'est-à-dire notre *manière d'accéder* à la réalité. Nous comprenons que la question du « comment » sera forcément guidée par celle du « quoi » de notre recherche. Autrement dit, le chemin à emprunter dépend inévitablement de là où nous souhaitons aller, et donc de ce que nous considérons comme accessible (i. e. ce que nous pensons être en mesure de découvrir). Aussi, l'ontologie sous-jacente de la recherche effectuée ne peut que conditionner les chemins que l'esprit emprunte pour aboutir à une réflexion finalisée.

Comme notre postulat relatif au rapport au temps dans le cadre des activités intrapreneuriales conçoit cet objet comme subjectif et contextualisé, notre processus de création de connaissance s'éloigne de l'explication, pour se rapprocher de la compréhension. **Le référentiel interprétativiste attribue en effet un statut privilégié à la compréhension.**

Lee (1991) souligne que l'approche interprétativiste a, par exemple, été employée dans la sociologie phénoménologique, dans les études en herméneutique et en ethnographie. Le premier de ces trois courants, dont Max Weber est l'emblème, s'appuie sur l'interprétation subjective. Weber (1965) insiste notamment pour que celle-ci ne soit pas considérée comme un synonyme d'interprétation biaisée, mais davantage appréhendée comme la signification donnée par le sujet observant. Aussi Lee (1991, p. 348) explique que le terme « *comprendre* » (« *Verstehen* ») a au moins deux significations :

- dans un premier sens, *comprendre* relate la façon dont les personnes interprètent et donnent de la signification au monde qui les entoure, ce qui influence leur conduite ;

- dans un second sens, comme le chercheur fait lui-même partie de ces personnes dotées d'une capacité d'interprétation, *comprendre* traduit le processus par lequel le chercheur interprète les significations subjectives qui émanent des personnes étudiées et leur permettent de donner du sens à leurs comportements.

La démarche compréhensive vise donc à « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés (Perret & Séville, 2007, p. 24).

Nous pensons avoir mené notre recherche sur la contribution du temps au processus intrapreneurial de manière compréhensive : à travers les entretiens menés et les différentes périodes passées au contact des acteurs du processus intrapreneurial, nous proposons une interprétation subjective du rapport au temps que les individus interrogés expriment dans le cadre des activités intrapreneuriales qu'ils conduisent. Cette interprétation sert un objectif de compréhension (et, à notre sens, non de construction) de la contribution du temps à ces comportements intrapreneuriaux.

Ainsi, c'est à travers un ensemble d**'interprétations** tirées des interactions avec les acteurs, et de la compréhension des règles du jeu du monde étudié, que notre compréhension subjective se concrétise. En ce sens, **subjectivité et contextualisation caractérisent la connaissance produite** (Dumez, 2010, p. 7).

2. Méthodologie qualitative menée dans une logique abductive

L'ancrage méthodologique traduit la façon concrète dont le chercheur opère pour découvrir ce qu'il croit pouvoir découvrir. En effet, les actions mises en œuvre vont dépendre de la conception de la réalité (réelle ou construite) et de l'influence que le chercheur pense avoir sur cette réalité (dépendance ou indépendance objet/sujet). Cette méthodologie peut alors prendre différentes formes allant de l'expérimentation à l'observation participante, le degré d'interaction entre les acteurs étudiés et le chercheur pouvant varier de façon conséquente.

Nous précisons néanmoins que ces méthodologies ne présument en rien de la nature qualitative ou quantitative des données et de leur traitement, et inversement [86] (Dumez, 2013a; 2013b). Nous expliquons dans cette section le choix d'une méthodologie qualitative (2.1), et d'un raisonnement de type abductif (2.2).

2. 1. Une méthodologie de nature qualitative à visée compréhensive

Notre travail s'inscrit dans une méthodologie qualitative. Il a en effet été mené au contact des acteurs : en les interrogeant et en partageant diverses activités, dont une semaine complète de travail avec certains d'entre eux autour d'un projet innovant, nous avons tenté d'identifier ce qui les anime, ce qui nourrit leur envie de s'engager dans des activités intrapreneuriales, et surtout, comment ils mobilisent des ressources temps pour réussir à les mettre en œuvre. Les recherches de nature qualitative sont en effet reconnues pour permettre d'appréhender avec pertinence et finesse les processus stratégiques et leur déroulement (questions autour du « comment ») (Langley, 1999; Langley & Abdallah, 2011; Pratt, 2009; Van de Ven, 1992).

Aussi, pour comprendre le comportement intrapreneurial et son lien avec la ressource temps, nous nous sommes appuyée sur le discours des acteurs impliqués, et sur notre expérience d'une semaine en tant que membre d'une équipe promouvant une idée de business innovant.
L'accent de ce travail mis sur l'objectif de compréhension fait écho au livre de Kaufmann (2013) dont l'objectif est de relater la méthodologie de **l'entretien compréhensif**, qui s'inscrit dans la tradition wébérienne. L'auteur souligne que la perspective compréhensive a

[86] Méthodologies quantitatves et qualitatives se complètement davantage qu'elles ne s'opposent. Elles visent en effet des objectifs différents : alors que la recherche qualitative s'attache à comprendre en profondeur un petit nombre de cas, la recherche quantitative lui préfére des résultats plus généraux, assis sur une population plus importante (Dumez, 2013a, p. 12).

toujours été proche des questions posées à la méthodologie qualitative. La compréhension vise à saisir un savoir social incorporé par les individus, accessible grâce à la curiosité et l'empathie (p. 23). Le chapitre 4, concernant les modalités concrètes de notre étude empirique, sera l'occasion de revenir en détails sur cette façon de mener les entretiens, que Kaufmann considère comme fondée sur un « savoir-faire artisanal, un art discret du bricolage » (p. 9).

L'objectif de compréhension qui sous-tend les études de nature qualitative, prend forme à travers la **comparaison entre les affirmations des acteurs interrogés, et la vision de la situation propre au chercheur** (Dumez, 2006; 2013a). Nous nous sommes en effet attachée à dépasser ce qu'énonçaient les acteurs lors des entretiens, et à chercher à comprendre la signification de leurs propos. Notre écoute attentive nous a alors permis de remarquer certains écarts entre, d'une part, leurs dires (l'énoncé tel quel de leurs propos), et d'autre part, ce qu'ils semblaient vouloir exprimer, à nos yeux. Nous pouvons illustrer ce point à travers un exemple marquant et décisif quant à l'orientation de notre recherche.

Lors de notre mémoire de recherche de Master 2, nous étions frappée par le nombre de fois où les personnes interrogées (des membres de laboratoires de R&D) réclamaient du temps en affirmant « on n'a plus de temps », « il nous manque du temps », ou « j'aimerais, mais je n'ai pas le temps de la faire ». Pris tels quels, ces énoncés nous indiquaient que ces personnes souhaitaient disposer de davantage de temps libre, que l'organisation leur libère un certain nombre d'heures. Pour autant, lors de notre demande de prise de rendez-vous, il ne nous est pas apparu difficile de convenir d'un créneau horaire dans la semaine qui suivait l'appel téléphonique, témoignant d'une charge de travail relative. De même, lors des entretiens, le temps ne leur semblait pas particulièrement compté ; les personnes apparaissaient enthousiastes à l'idée de passer une heure à discuter de leurs activités innovantes, et donc en mesure de « perdre » une heure de travail.

Ceci nous a donc amenée à envisager leur propos autrement, à dépasser les mots exprimés, à comprendre ce que ces personnes réclament vraiment, à envisager des explications concurrentes, et finalement à proposer, non de façon arbitraire mais argumentée, notre regard sur la situation.

L'enjeu de ce projet de recherche se situe donc dans l'interprétation de l'étonnement dont nous faisons l'expérience. Cet étonnement nous est apparu dans la contradiction entre les affirmations répétées d'un manque de temps, et l'apparente aisance à en « *prendre* », lorsque les acteurs le souhaitaient. Les acteurs apparaissaient en mesure de se dégager des moments libres, lorsqu'ils le décidaient ; ceci nous a conduite alors à envisager que la perception d'un manque de temps puisse n'être finalement qu'illusoire, et qu'il manque, à ces personnes, *autre chose* que du temps.

Cet étonnement a constitué le point de départ de notre recherche, et nous a engagée dans une logique abductive de création de connaissance. Nous la présentons à présent.

2. 2. L'abduction comme processus de mise en lumière des étonnements rencontrés

Comme mentionné précédemment, ce travail est marqué par une forte volonté de compréhension, à la fois de l'activité intrapreneuriale en tant que telle, mais aussi des moyens (en particulier en temps) dont les acteurs se dotent pour s'engager dans ces projets innovants. Lors de notre étude empirique, il n'a pas été question de chercher à construire un échantillon représentatif pour élaborer nos résultats, mais davantage de creuser en profondeur un cas particulier, de comprendre en détails la contribution du temps au processus intrapreneurial, et de voir en quoi notre lecture originale participe à la création de connaissances nouvelles. Aussi, ne cherchant pas à vérifier une théorie existante, notre contribution ne découle pas du raisonnement déductif.

Alors que Pratt (2009) rappelle qu'il n'existe pas, en théorie, de raison particulière pour que les recherches qualitatives adoptent une démarche davantage inductive que déductive, dans les faits, la première fait partie des traits communs aux recherches qualitatives identifés par Creswell (2007, pp. 175-176) : l'analyse émane le plus souvent d'une logique ascendante, c'est-à-dire qu'elle part des données collectées et monte peu à peu en abstraction. On la retrouve en effet dans de nombreux travaux en sciences de gestion, notamment chez les chercheurs qui pratiquent la théorie enracinée et ses variations (Corley & Gioia, 2004; Gioia,

Corley, & Hamilton, 2013; Gioia, Price, Hamilton, & Thomas, 2010; Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1998).

La visée compréhensive de ce travail lui confère spontanément un caractère exploratoire, qui serait à rapprocher de la logique abductive (Dumez, 2013a, p. 188). Peirce, père fondateur de cette logique de raisonnement, la décrit comme une vision ou une perception créative (*a creative insight*) permettant de résoudre un problème surprenant, une expérience qui déçoit une anticipation, ou un évènement qui entame une habitude. Aliseda (2006, p. 28) définit l'abduction comme « *un processus de raisonnement mobilisé pour expliquer une observation surprenante* »[87]. Nous rapprochons, en outre, la notion d'abduction de ce que Langley (1999, p. 708) nomme l'*inspiration*. L'auteur explique en effet que ce processus d'élaboration théorique « procède de la créativité et de la perspicacité[88] », et souligne que l'inspiration est encouragée par le terrain d'investigation, les lectures, les expériences, et la créativité personnelle du chercheur, mais que ses racines demeurent difficilement identifiables.

Ces définitions de l'abduction traduisent pleinement la dynamique qui sous-tend la façon dont nous envisageons notre projet de recherche.
Alors que l'induction s'appuie sur une observation empirique, et que la déduction se base sur des éléments tirés de la théorie, le processus abductif[89] repose sur la **mise en relation** d'une observation empirique et des éléments théoriques existants sur le sujet. Ainsi, l'abduction mobilise tour à tour des éléments théoriques et empiriques, qui s'éclairent mutuellement (Alvesson & Sköldberg, 2009). Elle ambitionne la production d'hypothèses explicatives à un étonnement rencontré, qui se veut source d'enseignements théoriques nouveaux.

Notre étonnement particulier relatif au rapport au temps découle de plusieurs éléments : a) notre bagage théorique, (entrepreneuriat organisationnel, activités menées en perruque, capacités organisationnelles de soutiens aux initiatives innovantes, slack organisationnel, et

[87] « *abduction* is a reasoning process invoked to explain a puzzling observation » (Aliseda, 2006, p. 28)
[88] « […] inspiration driven by creativity and insight » (Langley, 1999, p. 708)
[89] Le processus abductif démarre par un fait surprenant, c'est-à-dire une observation (*effet observé*) à laquelle le chercheur ne s'attend pas, car elle ne correspond pas aux *effets prédits/attendus* que l'on prête à une théorie (et qui ont été assis via des raisonnements déductifs et inductifs successifs préalables) (Dumez, 2013a, p. 190).

conception du temps comme une ressource aux facettes diverses et subjective de ceux qui la mobilisent) ; b) l'empathie que nous avons développée à l'égard des personnes interviewées ; c) la prise de conscience de cette dimension subjective du temps ; et d) les parallèles que nous avons pu établir entre d'une part l'activité innovante, et d'autre part la conduite d'un projet de recherche. Aussi, la logique abductive de notre recherche, en ce qu'elle offre la possibilité de proposer une interprétation créative et personnelle du décalage entre ce que nous observons et ce temps apparemment réclamé, nous permet de considérer cet ensemble d'éléments singuliers comme fructueux pour la progression des connaissances théoriques existantes.

Afin d'accroitre la transparence de ce travail, nous explicitons le **processus abductif** qui nous conduit aux résultats de notre travail. Ce faisant nous mettons en exergue « l'étonnement » rencontré (que nous rapprochons plutôt de l'anomalie que de la nouveauté[90]), qui a ensuite guidé l'étude empirique sur laquelle s'appuie notre thèse. Cet étonnement a pris forme lors de notre première expérience pratique du processus intrapreneurial (dans le cadre de notre Master 2 Recherche), et de la façon dont elle a résonné avec les théories mobilisées à ce stade-là. A cet étonnement, nous proposons une *hypothèse explicative*, que nous avons alors investiguée en profondeur dans le cadre de notre travail de thèse, en mettant en relation des éléments théoriques et notre étude empirique (dont les modalités sont décrites dans le chapitre 4 suivant).

L'étude exploratoire que nous avons menée dans le cadre de notre Master 2 à l'Université Paris Dauphine, entre mai et juillet 2010, constitue la première étape de notre réflexion sur le sujet. Elle porte sur le lien entre marges de manœuvre et capacité d'innovation, et s'appuie sur 12 entretiens avec des chercheurs appartenant à trois organisations différentes (dont deux sont des centres de R&D). A partir d'un codage manuel des entretiens réalisés, nos conclusions attachaient une attention particulière au besoin de ressources temporelles et humaines. En effet, les acteurs expliquaient, d'une part, que leur capacité d'innovation dépendait du temps qu'ils étaient en mesure de lui consacrer lorsque l'organisation ne leur en accordait pas explicitement : il s'agissait alors de se donner personnellement du temps, dans le cadre du travail, pour entretenir un esprit créatif (recherche, veille, participation à des conférences, etc.), et pour faire progresser les idées générées ou repérées (conception de maquettes,

[90] L'étonnement se conçoit, comme inconnu (cas de la nouveauté), ou en contradiction avec ce que le chercheur s'attendait à observer (cas d'une anomalie) (Dumez, 2013a, p. 190).

prototypes, etc.). D'autre part, les acteurs accordaient une grande importance au collectif : c'est en partageant l'idée, en la confrontant à l'expertise, aux critiques de ses pairs, et en s'autorisant à leur imputer une part de leur temps de travail, que ceux qui innovent prenaient la mesure de la pertinence de leurs idées, et réussissaient à les faire évoluer.

En outre, dans le cadre de cette étude exploratoire, un échange avec l'une des interviewées nous a particulièrement interpellée[91], et a fait naître dans notre esprit un certain étonnement. Ci-dessous est présenté l'extrait de cet entretien :

> *Chercheur* : « Pour conclure, est-ce que vous pourriez me donner 4-5 éléments qui, selon vous, favorisent l'innovation ?
> *Interviewée* : […] Et puis j'aimerais dire » temps » et « non stress », mais j'ai du mal à trouver le mot …
> *Chercheur* : La disponibilité ?
> *Interviewée* : Oui … la disponibilité. La disponibilité d'esprit aussi. »

L'idée que le temps ne puisse donc pas suffire pour innover, alors même que la plupart des personnes que nous rencontrions se plaignaient d'en manquer quotidiennement, a donc éveillé notre curiosité. Ce fait nous est apparu d'autant plus surprenant que, d'une façon générale[92], la littérature parcourue (celle sur le slack organisationnel notamment) témoigne :

- d'une importance limitée accordée aux ressources temps, et d'une préférence pour une approche quantitative des ressources. Or, cette personne pointait du doigt, sans le formuler explicitement, la nécessité de disposer, non pas de temps libre, mais d'une certaine *forme* de temps : un temps libre, ajouté de *tranquillité*, de *non-stress*, intuitivement associé à l'idée de « disponibilité d'esprit », un temps qui permettrait de « se poser », réfléchir, prendre du recul par rapport aux activités courantes, de « s'échapper » finalement du quotidien pour pouvoir se concentrer sur un sujet innovant. Aussi, plutôt que de concevoir le temps en termes quantitatifs, et donc d'essayer d'évaluer un certain pourcentage du temps de travail qu'il pourrait être optimal de rendre libre des activités prescrites pour innover, nous avons plutôt envisagé d'appréhender **le temps en termes qualitatifs** ;

[91] Cet échange s'ajoute et résonne avec les observations étonnantes que nous avons précédemment abordées : l'absence de difficultés à trouver un créneau horaire pour discuter de activités innovantes, et ainsi l'apparente facilité des acteurs à « perdre » une heure de travail pour échanger, alors même qu'ils répètent fréquemment manquer de temps.
[92] Plusieurs contributions constituent des exceptions ; la partie relative aux éléments théoriques en témoigne.

▪ d'une conception des ressources comme des données exogènes aux acteurs, sur lesquelles ils ne disposent pas vraiment d'emprise. En ce sens, nous nous attendions qu'au problème d'un manque de temps, les personnes interrogées réclament davantage de temps libre. Or d'une part, lors de nos entretiens les acteurs affirmaient que, même s'ils manquaient de temps, ils réussissaient à faire progresser des idées nouvelles lors de certains moments qu'ils avaient décidé de *prendre*. Et d'autre part, une des personnes interrogée[93] mettait en exergue le fait que les seules heures de temps libre ne suffisaient pas, qu'il était important qu'elles s'accompagnent de « disponibilité d'esprit ».

De cet étonnement rencontré, nous avons été amenée à formuler l'hypothèse explicative que nous avons retenue[94] : **nous suggérons d'envisager la contribution du temps au processus intrapreneurial en insistant sur sa dimension qualitative (plutôt que quantitative), de l'appréhender comme une ressource hétérogène (plutôt qu'homogène), et subjective (plutôt qu'objective).**

Cette hypothèse correspond à notre lecture du phénomène observé, et non à une vérité générale. Elle nous semble néanmoins digne d'intérêt car potentiellement source d'enseignements nouveaux ; elle dispose en effet de **qualités explicatives acceptables vis-à-vis du phénomène étudié** (la contribution du temps au processus intrapreneurial). De plus, il nous a été possible par la suite, à travers notre processus de codage, d'attribuer à cette hypothèse un certain **degré de crédibilité**.

Pour résumer, la Figure 7 illustre notre processus abductif. Il se déroule comme suit[95] :

- Parcours de la littérature sur le processus d'innovation et les marges de manœuvre que souhaitent les acteurs pour innover (Master 2) ;

- Entretiens exploratoires -> Etonnement ;

[93] Celle concernée par l'extrait d'entretien présente ci-dessus.
[94] Les hypothèses explicatives concurrentes permettant de gérer le risque d'équifinalité sont évoquées dans la conclusion de notre thèse.
[95] Nous relatons là un enchaînement chronologique dont la logique a effectivement guidé notre recherche. Toutefois, en pratique, ce déroulé opère plutôt à travers des chevauchements entre les différentes étapes, et des allers et retours réguliers entre théorie et matériau empirique.

- Formulation d'une *hypothèse explicative* : dans le cadre du processus intrapreneurial, le temps mérite d'être envisagé en termes qualitatifs (plutôt que quantitatifs), de l'appréhender comme une ressource hétérogène (plutôt qu'homogène), et subjective (plutôt qu'objective) ;

- Retour à la littérature pour approfondissements et compléments (Revue de la littérature pour notre travail de thèse) -> dans le cadre du processus intrapreneurial, le temps disponible est reconnu comme un élément permettant aux acteurs d'adopter des comportements intrapreneuriaux. Toutefois la contribution du temps, comme une ressource pour les acteurs, au processus intrapreneurial ne nous apparait pas suffisamment approfondie (à la différence notamment des ressources financières), et mérite une attention plus grande ;

- Etude empirique permettant d'investiguer cette piste explicative ;

- Résultats quant à la crédibilité et à la capacité de l'hypothèse retenue pour expliquer l'étonnement rencontré et fournir des connaissances nouvelles relatives à la contribution du temps au processus intrapreneurial.

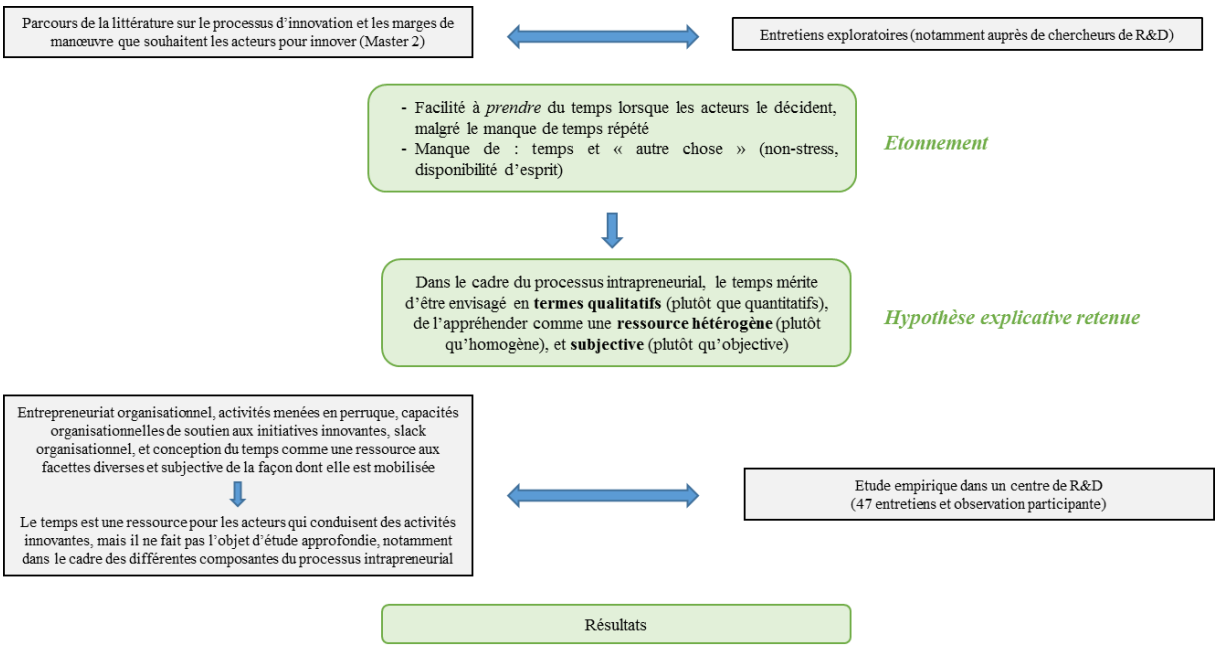


Figure 7 : Processus abductif de notre recherche

Nous soulignons enfin que la logique abductive qui a guidé ce travail constitue un argument en faveur d'une gestion du risque de circularité[96] maitrisée. En effet, plutôt que de souligner et de mettre en exergue les éléments qui, au sein de notre matériau, viennent confirmer les éléments théoriques mobilisés, nous avons davantage été attentive aux « bruits » qui ne semblaient pas faire partie des effets prédits par ces théories. Notre travail s'est donc volontairement attaché à explorer ces faits surprenants pour en comprendre les rouages.

Pour ce faire, l'étude de cas a été adoptée comme stratégie d'investigation (Creswell, 2007).

[96] (Dumez, 2013a)

3. L'étude de cas comme stratégie d'accès au réel

Les recherches de nature qualitative utilisent une grande variété de stratégies pour élaborer de nouvelles connaissances[97]. Notre choix s'est porté sur la stratégie de recherche de l'étude de cas. Nous le justifions dans cette première sous-section (3.1), et présentons ensuite notre cas, en prenant le soin de définir nos unité et niveau d'analyse (3.2), et ainsi de limiter le risque des « acteurs abstraits » (Dumez, 2013a, p. 15).

3. 1. L'étude de cas pour l'objectif de compréhension visé

Alternativement assimilée à une stratégie de recherche, à une technique, ou encore à une méthode de recherche, l'« étude de cas » couvre des réalités différentes (Hlady-Rispal, 2002).

Nous concevons l'étude de cas comme une **stratégie de recherche**, définie comme « une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel, lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées[98] » (traduction de la définition de Yin (2003) par Hlady-Rispal (2002, p. 48)). Dans la même lignée, Eisenhardt (1989) considère l'étude de cas comme une stratégie se focalisant sur la compréhension des dynamiques à l'œuvre au sein d'un contexte particulier. Tirées de l'empirie, les conceptions originales qui en découlent contribuent de façon légitime à la production de nouvelles connaissances théoriques (Eisenhardt, 1989, pp. 546-547).
A notre sens, cette stratégie d'investigation apparait tout à faire adaptée à la nature de notre projet de recherche, notamment pour les raisons suivantes.

D'abord, nous convenons que la contribution du temps au processus intrapreneurial demeure mal connue, et revêt un degré de complexité suffisant rendant ainsi pertinente l'étude de cas approfondie. Puisque l'innovation constitue un moteur de performances économiques, et une voie privilégiée pour permettre aux organisations de maintenir un avantage compétitif et donc de survivre (Morris, 2013), les recherches relatives à l'intrapreneuriat et à sa mise en œuvre apparaissent d'autant plus essentielles (Miller, 2011). S'ajoute à ces enjeux actuels, le

[97] Dans son ouvrage de 2007, Creswell recense les cinq approches qu'il considère comme les plus couramment employées : la narration, l'étude de cas, l'étude phénoménologique, l'étude selon la théorie enracinée, et l'étude ethnographique.
[98] "an empirical inquiry that investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident." (Yin, 2003, p. 13)

caractère contemporain de la question du temps, que nous avons eu l'occasion de développer dans l'introduction de cette thèse : sentiment d'urgence et de manque de temps, préoccupations quant à l'accélération des éléments du monde qui nous entoure, ou encore nombre important de publications autour du thème général de la gestion du temps, témoignent de l'acuité de notre objet de recherche.

Ensuite, la stratégie de l'étude de cas tolère une certaine perméabilité entre contexte et phénomène étudié, ce qui convient à notre objet de recherche. En effet, le processus intrapreneurial et les activités qui le composent, s'inscrivent par essence dans un cadre organisationnel particulier, qui cherche d'ailleurs à l'influencer : les comportements intrapreneuriaux se voient donc traités en lien avec leur contexte de réalisation. A noter que ce point s'inscrit en cohérence avec la nécessaire contextualisation caractéristique du référentiel interprétativiste dans lequel se positionne notre recherche.

Enfin, l'étude de cas apparait légitime avec notre projet de compréhension de la contribution du temps au processus intrapreneurial. Pour l'explorer en profondeur et ainsi en fournir un éclairage novateur, nous avons cherché à appréhender les différentes réalités vécues et racontées par les individus ; elles font partie intégrante de notre cas (Hlady-Rispal, 2002).

La pertinence de la stratégie de l'étude de cas pour l'appréhension de notre sujet de recherche ayant été justifiée, nous nous proposons de présenter maintenant l'étude de cas choisie, et ses unité et niveau d'analyse.

3. 2. Le choix du cas, des unité et niveau d'analyse

A partir de Dumez (2013a, pp. 15-16), nous identifions **le processus intrapreneurial d'un centre de R&D comme le *domaine d'investigation*** de notre recherche.

L'unité d'analyse décrit « le phénomène que nous étudions et qui se produit dans un contexte délimité » (Miles & Huberman, 2005, p. 55). Nous reconnaissons, dans un premier temps, que notre cas s'attache à l'étude de la contribution du temps aux différentes composantes du

processus intrapreneurial. Ce processus intrapreneurial se déroule selon trois composantes (identification, poursuite et développement de l'opportunité innovante), chacune d'elles constituée d'un ensemble d'activités ou d'actions observables qui forment le comportement intrapreneurial. Concrètement, il s'agit donc de voir comment les membres d'un centre de R&D mobilisent des ressources temps pour mettre en œuvre des activités innovantes : aussi **les comportements intrapreneuriaux (i. e. ensemble d'activités ou d'actions observables relatives à l'identification, à la poursuite et au développement de l'opportunité innovante constituent notre *unité d'analyse***. Nous éclairons donc le « comment » de ces actions, et insistons particulièrement sur les différentes formes de temps qui y participent. Ce faisant, nous proposons d'appréhender une facette du comportement intrapreneurial non encore explorée.

Nous définissons enfin **le niveau individuel comme le *niveau d'analyse*** de notre recherche, entendu comme une sorte de hiérarchie allant du micro au macro, de l'individu aux équipes, à l'organisation, au secteur (Dumez, 2013a; Lecoq, 2012; Lehiany, 2012). Les activités intrapreneuriales prises au sens général nécessitant la construction de coalitions de la part de celui qui les initie (Pinchot, 1985; Basso, 2004; Kanter, 1988), notre niveau d'analyse aurait pu être celui des collectifs qui se forment autour d'une idée novatrice. Notre façon de procéder a été différente : nous avons demandé aux personnes interrogées de nous expliquer de façon très concrète comment elles parviennent à mettre en œuvre des activités innovantes, c'est à dire comment, dans un contexte marqué par une forte pression sur les ressources temps, elles réussissent à initier et à faire progresser des idées nouvelles. Les « histoires d'idées » ainsi récoltées témoignent de ce que les individus impliqués ont effectivement expérimenté ; elles relatent la mise en œuvre des activités intrapreneuriales, et notamment la façon dont le temps y contribue. Les personnes interrogées font naturellement référence aux échanges avec leurs collègues, ces derniers intervenant tout le long du processus intrapreneurial de façons plurielles (conseil, aide, expertise, soutien, intégration au projet émergeant, etc.). Consciente que le processus d'innovation n'est autre que collectif (Alter, 2011), ces références au collectif ne nous ont pas étonnées. Cependant, nous traitons cette implication des *Autres* dans le déroulement des activités intrapreneuriales comme un **temps partagé collectivement** (un temps que l'individu passe avec ses pairs), ou encore comme une capacité des Autres à se rendre disponible, à dégager du temps pour réfléchir à l'idée suggérée, et parfois finalement prendre part au projet émergeant.

En choisissant de nous situer au niveau d'analyse de l'individu, nous pensons parvenir à identifier certains traits particuliers du comportement intrapreneurial, et la façon dont le temps y contribue.

Pourquoi questionner le comportement intrapreneurial et son lien avec la ressource temps dans un centre de R&D d'une grande entreprise appartenant au secteur énergétique ?

La justification de notre cas concerne trois points : le secteur énergétique, la grande entreprise, et plus particulièrement le contexte d'un centre de R&D.

Premièrement, concernant le secteur étudié, les rapports d'activité relatifs au secteur énergétique[99] considèrent l'innovation technologique comme l'un des moyens privilégiés pour résoudre les problématiques actuelles en jeu, notamment en termes environnementaux. Pour autant, nous convenons que l'innovation ne se restreint pas à sa dimension technologique, et que des progrès conséquents émanent d'innovations organisationnelles (juste à temps, démarche de qualité totale), de business model (low cost), ou encore de nature sociale et sociétale (covoiturage) (Durand, 2010a; Van de Ven, 1986). Cette remarque concerne à notre sens l'ensemble des secteurs d'activité même ceux qui, comme le secteur énergétique, présentent une forte intensité capitalistique et donc un fort potentiel technologique.

Deuxièmement, bien que la taille de l'entreprise étudiée influence le type d'innovations généré et joue sur ses moteurs (Nieto & Santamaria, 2010), l'innovation et l'encouragement d'activités intrapreneuriales reste un enjeu majeur dans les organisations, quelle que soit leur taille (Carrier, 1996; Covin & Slevin, 1991; Miller, 1983). De façon illustrative, nous mentionnons quelques contributions traitant des activités innovantes dans le cadre de la grande entreprise en particulier, et témoignons, compte tenu de leur abondance, de l'intérêt d'investiguer le déroulement du processus innovant dans un tel contexte (Crossan & Apaydin, 2010; Gopalakrishnan & Damanpour, 1997):

[99] Rapports disponibles sur ce site http://www.gdfsuez.com/groupe/publications/ :
- http://library.gdfsuez.com/uid_6cbd7123-e1a2-42a9-a927-beac74803319/beevirtua/beevirtua.html#app=aeeb&9557-source=xmlConfs/init.xml&adf3-lang=fr&ccb3-pageId=24
- http://library.gdfsuez.com/uid_81646999-c184-42c0-b91d-61d05d33eb6a/beevirtua/beevirtua.html#app=8593&9557-source=xmlConfs/init.xml&adf3-lang=fr&ccb3-pageId=3

Sites consultés le 11 juin 2014

- travaux sur le processus d'innovation (ex. Figueroa & Conceicao, 2000; Utterback, 1971)

- travaux sur la contradiction des logiques innovantes et organisationnelles (ex. Alter, 2010; 2002), les risques pour l'innovation liées à la bureaucratisation (ex. Burns & Stalker, 1961; Ferrary, 2013 ; Mintzberg, 1982 ; Sharma, 1999) ;

- travaux sur la complémentarité des activités d'exploration et d'exploitation (ex. March, 1991), ou des innovations incrémentales et radicales (ex. Benner & Tushman, 2003), et l'incitation qui en découle à se tourner vers une organisation dite *ambidextre* (Tushman & O' Reilly, 1996) ;

- travaux sur les déterminants et modérateurs organisationnels de l'innovation (ex. Damanpour, 1991) ;

- travaux sur l'entrepreneuriat organisationnel (ex. Ahuja & Morris-Lampert, 2001; Burgelman, 1983b ; Burgelman & Sayles, 1987 ; Pinchot, 1985) ;

- travaux sur la gestion des activités de R&D (ex. Nobelius, 2004; Niosi, 1999)

- travaux sur le management de l'innovation et son lien avec les frontières de l'entreprise (ex. Pisano, 1990).

Nous reconnaissons que l'étude du comportement intrapreneurial au sein d'une grande entreprise appartenant au secteur énergétique découle d'une forme d'« opportunisme méthodique » ou d'« opportunisme méthodologique » (Dumez (2013c) citant les travaux de (Girin, 1989)). En revanche, pour ce qui concerne le contexte de la R&D, ce choix était pleinement souhaité. Nous nous en expliquons.

Nous débutions ce projet de recherche avec deux idées spontanées, et certainement empreintes de clichés :

- la contrainte temporelle demeure limitée dans les centres de R&D car ceux-ci s'avèrent relativement préservés de la pression sur le temps et des contraintes qui s'y adossent (court termisme, financiarisation des activités, segmentation du travail, …) ;

- les départements de R&D constituent des endroits particulièrement prometteurs pour observer les comportements innovants car leurs membres motivés par ce type d'activités, se sentent largement concernés, et quelque part « en charge » du dynamisme innovant du groupe auquel ils appartiennent.

Dès le début de notre présence sur le terrain, nous avons nuancé notre première idée quant à la faible pression temporelle ressentie par les membres du centre de R&D. Nous constatons à travers leurs propos que la contrainte temporelle représente un poids non négligeable dans leurs activités quotidiennes. En parallèle, les travaux parcourus nous ont permis de remarquer la mise en œuvre de pratiques de *lean management* au sein d'unités de R&D (Carleysmith, Dufton, & Altria, 2009), mettant en avant des modalités d'applications adaptées, puisqu'à la différence de la production, la R&D correspond à un ensemble d'activités non-répétitives, non-séquentielles, et non cloisonnées (Reinertsen & Shaeffer, 2005). De façon plus générale, c'est le lien entre performance (évaluée de diverses manières), et *management des processus* qui est débattu (Benner & Tushman, 2003). Ce management des processus se déploie *via* des outils tels que le *Total Quality Management*, les normes ISO, le *Six Sigma*, le *lean management*. Si certains travaux revendiquent l'intérêt d'appliquer de tels processus managériaux aux unités de R&D (Kihn, 2012), d'autres affichent des résultats nuancés : le management des processus aurait un effet positif sur les innovations incrémentales et les innovations qui s'inscrivent dans des pratiques de consommation connues, et un effet négatif sur les innovations radicales et les innovations qui proposent de nouvelles pratiques de consommation (Benner & Tushman, 2003).

Si notre travail ne tend pas à contribuer à ce débat, il y est toutefois lié : nous prenons conscience que les unités de R&D sont confrontées à des enjeux en termes de productivité similaires à ceux des entités productives, et sont soumises à la tension de « faire plus avec moins » (Kanter, 1992). Ceci induit alors une pression temporelle accrue que semblent ressentir les personnes que nous avons interrogées.

Cette pression temporelle devrait-elle être combattue ou non ? Là n'est pas notre question, mais l'observation d'une situation « initiale » contrainte en termes de ressources temps, fait partie intégrante de la contextualisation de notre recherche. Partant de là, notre travail vise à comprendre comment les individus parviennent néanmoins à s'engager dans des projets innovants, et en particulier, comment ils réussissent à trouver du temps pour ce faire. Et si, finalement, il s'agit effectivement de temps dont ils manquent.

La seconde idée stéréotypée a été rectifiée par nos lectures. En effet, les activités innovantes se développent au sein d'autres fonctions que les seules unités de R&D (Durand, 2010a; Kline, 1985). De plus, l'organisation de la R&D d'une grande organisation s'apparente généralement à un écosystème dense (Durand, 2010b), qui ne se restreint donc pas aux centres de R&D (Durand, 2010a). Plusieurs contributions montrent aussi que les managers des départements marketing s'avèrent très actifs en termes d'innovation et considèrent leurs activités comme entrepreneuriales (Morris, Davis, & Ewing, 1988), ou encore que le développement de nouveaux produits découlent d'une bonne gestion de l'interface entre les départements de R&D et Marketing (Leenders & Wierenga, 2008; Li, 1999). Les fournisseurs et opérationnels internes, par leurs suggestions constantes d'améliorations de procédés et leurs liens étroits avec les clients finaux, constituent aussi des moteurs d'activités innovantes. Les travaux de von Hippel (von Hippel, 1988; 1978) soulignent que la grande majorité des innovations sont initiées par des clients. Durand (1989, pp. 46-47) rend compte d'estimations montrant que les innovations proviennent pour 50% d'entre elles des clients et fournisseurs, 25% d'opérationnels internes, et 25% des chercheurs. Cette implication des différentes parties prenantes à l'innovation souligne la perméabilité des frontières de l'organisation, et fait écho à un phénomène plus récemment nommé *l'open innovation* (Chesbrough, 2003).

Ceci étant dit, les départements de R&D demeurent les sous-unités organisationnelles les plus couramment investies pour traiter de l'innovation (Gopalakrishnan & Damanpour, 1997, p. 18). L'ouvrage de Burgelman & Sayles (1987) en est d'ailleurs un exemple. Ainsi, même si nous rejoignons Durand (2010a) pour qui, innovation, technologie et R&D sont indéniablement liées, mais ne peuvent s'apparenter à des termes synonymes, et que les activités liées à l'innovation ne sont en rien l'apanage des seuls départements de R&D, nous convenons qu'ils y participent largement (Engelen & Brettel, 2012) ; ils jouent un rôle souvent important dans la phase de développement des idées nouvelles (Composante 3) (Durand, 1989).

Synthèse

Ce premier chapitre relatif à la méthodologie de notre recherche nous a permis de développer le design général de notre thèse. Les fondements épistémologiques interprétativistes de notre recherche confèrent aux résultats que nous produisons un statut subjectif et contextualisé. A visée compréhensive, ce travail découle d'une logique de raisonnement abductive permettant de porter une attention particulière aux étonnements rencontrés, et de suggérer, à partir de notre proposition créative, une vision originale des modèles théoriques mobilisés. Enfin, le choix de **l'étude des comportements intrapreneuriaux que nous appréhendons au niveau d'analyse individuel** (celui des membres d'un centre de R&D d'une grande entreprise appartenant au secteur de l'énergie) constitue un cas adapté à notre objectif de compréhension de la contribution du temps aux différentes composantes du processus intrapreneurial.

L'exposé des modalités de cette étude de cas fait justement l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 4 - Modalités de la recherche

La première section de ce chapitre est consacrée au déroulement général de notre recherche (1.). La seconde section décrit la procédure de collecte des données, qui s'appuie sur une série d'entretiens et sur une période d'immersion (observation participante) (2.). Ce faisant, nous souhaitons « donner à voir » au lecteur l'expérience de notre terrain d'investigation.

1. Conduite générale de la recherche

Dans cette première section, nous commençons par détailler les différentes interactions que nous avons eues avec notre terrain (1.1), puis nous présentons le terrain d'investigation (1.2).

1. 1. Les moments de la recherche

Nous relatons à présent le déroulement général de notre projet de recherche, dont le résumé apparait dans le Tableau 7. Si cette chronologie relate les trois principales étapes de ce travail de thèse de façon simplifiée pour gagner en clarté, les activités qui les composent ont parfois été menées de front. En cela nous décrivons ce que Creswell (2007) appelle le « rôle du chercheur », c'est-à-dire son rapport avec le terrain d'investigation.

Notre thèse s'inscrit dans la continuité de notre mémoire de recherche de Master 2 réalisé à l'Université Paris-Dauphine, encadré par le Professeur Thomas DURAND et portant sur le lien entre marges de manœuvre et capacité d'innovation. Aussi, le premier contact avec notre terrain date de mai 2010. A ce moment-là nous avons rencontré, sous les recommandations de notre futur directeur de thèse, le directeur d'un centre de R&D d'une grande entreprise française de l'énergie (GDF SUEZ) qui, attentif à l'acuité de notre sujet, nous a orienté vers la personne chargée de l'animation de l'innovation au sein de ce centre de R&D. En parallèle, nous avons aussi approché un manager d'un centre de R&D d'une grande entreprise française des télécommunications. Durant toute la première phase de la thèse, consacrée dans une large mesure à l'exploration de la littérature, nous avons veillé à rester en contact avec ces personnes, consciente que ces deux terrains pourraient être d'un grand intérêt le moment de

notre étude empirique venu. A la rentrée 2011, les liens avec le centre de R&D de l'entreprise de Télécommunications se sont distendus et, malgré nos efforts, nous n'avons pu établir de collaboration. Nous avons par contre réussi à consolider et finaliser l'accès à l'un des centres de R&D de GDF SUEZ (Centre C), et signé un accord de confidentialité et une convention tripartite.

La seconde phase de cette recherche a fait l'objet d'entretiens, et d'échanges informels avec les membres de cette organisation à travers des périodes de présence régulières sur le site. La rencontre avec Valérie Blanchot-Courtois, en avril 2012, a ensuite donné un tournant décisif à notre recherche, nous conduisant à entrer dans ce que nous identifions comme la troisième phase de ce projet de recherche.

Valérie Blanchot-Courtois, ancienne manager aux expériences diverses dans le management de l'innovation, a fondé *Human Ventures*®[100] en 2004, un cabinet de conseil et de formation en management de l'innovation, entrepreneuriat, intrapreneuriat. Elle travaille en partenariat avec GDF SUEZ, et organise en particulier, depuis 10 ans, « *Coup de pousse*® », une formation-action d'une semaine permettant d'aider les entreprises à développer leurs capacités d'innovation en misant sur l'esprit d'entreprendre des collaborateurs. Elle souhaitait réaliser un livre retraçant les 10 années de *Coup de pousse*® à travers des portraits d'intrapreneurs ayant participé à ce dispositif. Aussi, dans un premier temps, pour nous familiariser avec le déroulement et les enjeux de cette formation-action d'une semaine, nous avons pris part de façon active (nous étions intégrée à une équipe) à l'une des ses trois sessions annuelles. Dans un second temps, nous avons réalisé une cinquantaine d'entretiens courts (15 minutes environ) : chacune des personnes interrogée nous racontait ce que représente *Coup de pousse*® et l'intérêt, tant professionnel que personnel, qu'elle avait trouvé à y participer. L'ouvrage conçu se compose de l'histoire de *Coup de pousse*® racontée par Valérie Blanchot-Courtois, de l'ensemble des témoignages que nous avons recueillis, ainsi que ceux des principaux dirigeants du groupe impliqués. Ces portraits d'intrapreneurs viennent illustrer le récit de *Coup de pousse*®[101].

Les entretiens menés pour cet ouvrage ne sont pas intégrés au matériau traité dans le cadre de notre travail puisqu'ils témoignent d'un retour d'expérience sur cette formation-action en partiuculier. En revanche, la semaine en immersion totale s'est avérée très profitable pour

[100] http://www.humanventures.com/
[101] Nous plaçons en annexe (Annexe 6) le sommaire de cet ouvrage.

notre thèse : nous avons pu vivre l'expérience (simulée) de lancement d'un nouveau business innovant avec les participants, voir directement comment ils se comportent, comment leur rapport au temps se modifie dans un tel cadre, et avons saisi toutes les occasions qui se présentaient pour les questionner sur la mise en œuvre d'activités intrapreneuriales. La nature informelle de ces échanges, liée au fait que ceux-ci s'inscrivaient dans les activités quotidiennes de cette semaine, facilitait la liberté de parole des participants, notamment leurs impressions et remarques sur l'intrapreneuriat, et son futur déploiement dans le contexte organisationnel qu'ils allaient retrouver une fois la formation terminée. Ainsi, au-delà de l'objectif final de rédaction de l'ouvrage, la proposition de participation à l'une des sessions de *Coup de pousse*® a constitué pour nous une opportunité inédite et bénéfique : côtoyer ces collaborateurs qui se familiarisent avec la mise en œuvre d'activités entrepreneuriales, et qui espèrent pouvoir continuer à les conduire dans le cadre organisationnel, nous a inévitablement permis d'améliorer notre compréhension du comportement intrapreneurial, et de ses liens avec la ressource temps.

	Septembre 2010 à septembre 2011	**Octobre 2011 à décembre 2012**	**Janvier 2013 à août 2014**
Travail théorique	▪ Travail sur la littérature	▪ Poursuite de la revue de littérature	▪ Retour sur la littérature et rédaction de la première partie de la thèse
Travail empirique	▪ Approfondissement des contacts établis lors de notre mémoire de M2 (avec les deux centres de R&D concernés)	▪ Focalisation sur l'un des deux centres de R&D : finalisation de l'accès à ce terrain ▪ Entretiens (47) ▪ Transcription des entretiens (« analyse flottante » du matériau)	▪ Participation Coup de pousse 34 (une semaine d'observation participante) ▪ Entretiens pour Les 10 ans de Coup de pousse (portraits d'intrapreneurs) ▪ Analyse des entretiens (NVivo) ▪ Rédaction des parties méthodologie et résultats de la thèse
Implications au sein de la communauté scientifique	▪ Séjour de recherche à l'University College Dublin ▪ Présentation Séminaire doctoral CNAM ▪ Points tous les 2 mois (directeur de thèse)	▪ Participation au Cefag ▪ Atelier doctoral de l'AIMS : présentation de l'architecture de la thèse ▪ Organisation des Journées Doctoriales au CNAM ▪ Points tous les 2 mois (directeur de thèse)	▪ Séminaire Eden "How to Design and Defend your PhD" (Bruxelles) ▪ Atelier doctoral EURAM (Istanbul) ▪ Conférence AIMS : « Slack temporel et Comportement innovant : la capacité des chercheurs à créer du slack pour innover » ▪ Points tous les 2 mois (directeur de thèse)

Tableau 7 : Chronologie du déroulement de la thèse

1. 2. Présentation du terrain d'investigation

Le terrain de notre thèse est un laboratoire de R&D (Centre C) appartenant à une grande entreprise française du secteur de l'énergie (GDF SUEZ).

Active au niveau mondial et expert dans trois métiers (électricité, gaz et services à l'énergie), GDF SUEZ regroupe plus de 147 000 collaborateurs et réalise en 2013 un chiffre d'affaires d'environ 81,3 milliards d'euros[102]. Sa stratégie est guidée par plusieurs objectifs : être l'énergéticien de référence sur les marchés à forte croissance, être le leader de la transition énergétique en Europe.

Pour cela elle s'appuie, entre autres, sur un réseau international de centres de recherche visant à développer de nouvelles technologies en matière de production et de consommation d'énergie et de réduction des impacts environnementaux. Sa démarche d'innovation et de recherche s'inscrit ainsi dans l'ambition de « Répondre durablement à ses clients grâce à la **recherche**, à l'**innovation**, et à la **technologie[103]** ». Ses activités de R&D s'organisent autour de plusieurs points énoncés ci-après :

- La direction de l'Innovation & Technologies (DRT) pilote la stratégie de Recherche au niveau du Groupe. Elle gère ainsi 5 programmes de recherche prospectifs autour d'axes prioritaires identifiés (Programmes Corporate), 6 projets exploratoires, et reste active en termes de veille technologique.

- Un réseau international de 7 centres et entités de recherche, qui compte plus de 800 chercheurs et techniciens pour un budget annuel de 162 millions d'euros.

- Une implication forte dans les réseaux académiques, avec notamment la fondation de plusieurs chaires universitaires et des travaux élaborés en partenariat avec des universités.

Le Centre C

Pour des raisons de facilité d'accès, de localisation (en région parisienne), et parce que nous avons obtenu nos premiers contacts avec des membres de cette organisation, l'une des 7

[102] Source : https://www.gdfsuez.com/wp-content/uploads/2014/03/bref_03_2014_vf_1w.jpg
[103] http://www.gdfsuez.com/engagements/recherche-et-technologies/

entités de recherche a constitué notre terrain d'investigation. Le Centre C dédie son activité aux métiers du gaz, aux énergies nouvelles et aux technologies émergeantes. Il regroupe 360 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros (chiffres de mai 2014).

Sa valeur ajoutée affichée réside dans des offres de R&D et d'expertise relatives à :

- la performance et sécurité industrielle et l'optimisation des actifs ;
- la fourniture de produits, services et systèmes énergétiques aux clients du Groupe et réalisés dans un souci de performance environnementale ;
- l'intégration des nouvelles technologies (technologies smart et digital, nanotechnologies, drones).

L'innovation apparait comme le vecteur permettant au Centre C de transformer idées et connaissances scientifiques en applications industrielles performantes ou en offres commerciales « différenciantes ». La préparation de la transition énergétique, l'intégration des nouvelles technologies, et la performance et la sécurité des actifs industriels, constituent les axes de développement défendus ; ils tendent vers l'objectif central de performance environnementale et sociétale.
D'un point de vue pratique, le Centre C dispose d'installations et matériels techniques de haute qualité, et en particulier d'un bâtiment pleinement dédié aux expérimentations dans les différents domaines d'expertise.

A partir de documents internes descriptifs, nous relatons l'organisation de l'innovation au Centre C. Elle s'inscrit dans « une **démarche** en appui du développement pour booster l'émergence des **idées** et les **mettre en œuvre** afin de créer de la **valeur** pour les métiers/le groupe ». Elle se compose de plusieurs éléments :

- un réseau d'animateurs de séances de créativité (CREANIME) ;
- une « Boîte à idées » (IMAGINE) qui permet de collecter chaque année les initiatives innovantes qui émanent de façon autonome des collaborateurs ;
- une formation-action (*Coup de pousse*®) ;
- des moyens de prototypage rapides (via des unités internes) ;

- des évènements à fréquence régulières de type Challenge de l'Innovation, *Innovation Days ;*

- une forme de gouvernance qui donne leur chance aux initiatives innovantes autonomes. Un Comité Innovation se réunit, approximativement chaque mois, pour assister à la présentation d'idées innovantes qui n'ont pas (encore) trouvé leur place dans les activités courantes et financées. Le Comité innovation est alors en mesure d'allouer un budget (financier et en temps) pour permettre à l'idée de progresser. Ces idées sont sélectionnées parmi celles contenues dans la « Boîte à idées »[104] ;

- une ambition générale d'*open innovation*, véhiculant l'idée que les collaborateurs sont incités à s'appuyer sur toutes les sources d'innovations potentielles.

Du point de vue de l'organisation, la structure du Centre C est matricielle. De façon synthétique, elle s'appuie sur :

- une **ligne hiérarchique** (Ligne Ressources composée de Pôles de compétences réunis en deux Départements) qui regroupe les personnes autour de leurs compétences ; et

- une **ligne fonctionnelle** (Composée de Thématiques) qui regroupe les projets de recherche et les prestations spécialisées auxquels les chercheurs sont affectés.

Chaque collaborateur (qu'il soit technicien, ingénieur de recherche, responsable ou expert) dépend d'une ligne hiérarchique, et se voit mobilisé par plusieurs projets de recherches qui parfois appartiennent à des Lignes fonctionnelles différentes ; leur temps de travail se trouve donc segmenté entre les projets auxquels ils sont impliqués et partagé avec les activités administratives lorsqu'ils en assurent.

Le déroulement général de notre recherche ayant été exposé, nous proposons de présenter à présent le processus de collecte des données.

[104] Pour l'année 2013 par exemple, le Centre C recense : 160 idées postées dans la « Boîte à idées », dont 55 ont été abandonnées et 36 sont en cours d'étude et d'enrichissement. 35 sont aussi passées en Comité Innovation.

2. Collecte des données

Nous détaillons notre processus de collecte des données. Il se déroule en deux phases, qui font suite à notre étude exploratoire menée dans le cadre du Master 2 : une étude empirique faite d'entretiens compréhensifs (2.1), et une période d'immersion d'une semaine complète en tant qu'observant participante (2.2).

2. 1. Entretiens compréhensifs

Cette étape de collecte des données fournit la majeure partie de notre matériau d'analyse. Elle se compose en effet de 47 entretiens, menés entre octobre 2011 et mai 2012 avec des membres du Centre C.

L'entretien compréhensif : empathie, engagement mutuel et comportement intrapreneurial

L'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2007, p. 241). Notre étude de cas repose sur des entretiens semi-directifs (centrés), impliquant une attitude positive et empathique vis-à-vis des interviewés d'une part, et une écoute attentive de la personne qui parle, d'autre part (Kaufmann, 2013)[105].

Précisément nous avons effectué des ***entretiens compréhensifs*** dont la méthode de mise en œuvre est développée par Kaufmann (2013). Ceux-ci se caractérisent par un engagement actif de l'enquêteur, de sorte à provoquer l'engagement de l'enquêté. Il s'agit en effet de se débarrasser de la hiérarchie à laquelle l'informant pourrait spontanément se soumettre, pensant qu'il va répondre à un questionnaire[106]. Au contraire, le ton employé se rapprochait davantage de celui d'une conversation entre deux individus égaux portant sur un sujet défini.

[105] A la différence du questionnaire administré, l'entretien, considéré comme une méthode facile d'accès et économique (Kaufmann, 2013), repose sur un principe de non-directivité plus ou moins marquée : les entretiens peuvent être soit non directifs, soit semi-directifs.

[106] Plusieurs fois, au terme de l'entretien, les personnes interrogées nous demandaient si elles avaient « bien » répondu aux questions, ou si les réponses nous convenaient. Nous nous empressions alors de leur assurer que nous n'attendions rien en particulier de cet entretien et que leurs réponses étaient les bonnes puisqu'elles étaient les leurs.

Pour cela, nous avons adopté une **posture d'écoute active** signalant que nous valorisons les propos de nos interlocuteurs. Elle se matérialisait par des hochements de tête, des prises de notes, et des encouragements oraux de type « oui », « d'accord », « je comprends », etc. Nous n'avons pas hésité en outre à faire répéter ou à demander davantage d'explications quand nous ne comprenions pas ce qui était avancé, témoignant ainsi de notre intérêt dans l'échange engagé. Ce faisant, nous avons ressenti chez les personnes interrogées une forme d'enthousiasme à nous raconter leur histoire et à témoigner de leurs activités intrapreneuriales, comme si trop rarement l'occasion de s'exprimer leur était donnée.

Au-delà de l'empathie et de l'engagement mutuel, les protagonistes de l'entretien se rejoignent sur l'objet dont il est question dans l'entretien, en l'occurrence le comportement intrapreneurial et son lien avec le temps. Pour les personnes interviewées, les activités intrapreneuriales occupent une partie plus ou moins importante de leur quotidien ; en discuter leur permet donc de porter un regard inédit sur leur travail, de prendre du recul. Aussi, dans le cadre de l'entretien, les deux parties, personnes interrogées et chercheur, tendent avec plus ou moins d'intensité selon les cas, vers un objectif commun : la compréhension du phénomène étudié. Nous pensons finalement avoir réussi à *engager* nos interlocuteurs dans la conversation, et leur avoir donné la confiance nécessaire pour qu'ils nous livrent leur avis personnel et sincère sur leur expérience du comportement intrapreneurial.

L'entretien : contact, interviewés, contenu

Comme mentionné précédemment, lors de la prise de contact avec le Centre C, nous avons rencontré son directeur général, signé un accord de confidentialité, et la personne en charge de l'animation de l'innovation nous a été présentée (Madame U.). Celle-ci nous a ensuite fourni un annuaire des salariés du Centre C, et recommandé de nous entretenir avec certaines personnes (une trentaine) considérées comme particulièrement dynamiques en termes d'innovation. Afin de compléter notre échantillon, nous avons alors pratiqué la technique de la ***boule de neige*** (Royer & Zarlowski, 2007, p. 201) : il s'agissait de demander aux personnes initialement identifiées de désigner d'autres habitués des pratiques innovantes, pouvant ainsi nous apporter un éclairage supplémentaire sur les questions posées. Rencontrée fréquemment dans les travaux en management, cette méthode de constitution de l'échantillon découle d'un

choix raisonné, empreint de subjectivité, et d'un processus d'auto désignation (Royer & Zarlowski, 2007).

De fait, cette procédure comporte un biais de sélection dont nous sommes consciente. Ceci nous assure toutefois de rencontrer des chercheurs capables de nous expliquer, puisque l'ayant expérimenté, le déroulement de leurs activités innovantes, leur mise en pratique au quotidien et les difficultés qu'ils rencontrent. En effet, l'important, à notre sens, n'était pas de dresser une cartographie des activités menées dans un centre de R&D, ou de savoir si ses membres s'engageaient dans une large mesure dans des activités innovantes (auquel cas, il nous aurait fallu nous soucier de la construction d'un échantillon représentatif de la population des chercheurs de R&D) ; nous souhaitions davantage comprendre les moyens, en particulier en temps, dont se dotent ceux qui adoptent effectivement un comportement intrapreneurial. Il nous semblait donc naturel de nous tourner vers des personnes capables de témoigner de leurs activités innovantes présentes ou passées.

En outre, en parcourant la littérature sur le comportement intrapreneurial, nous observons que l'attention se focalise largement sur les managers intermédiaires (Burgelman, 1983c; Floyd & Lane, 2000; Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002; Kuratko, Hornsby, & Bishop, 2005; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). En découle alors l'identification de plusieurs types d'actions caractéristiques du comportement entrepreneurial de ces managers : par exemple, le *championing*, la capacité de synthèse et à faciliter le processus, et la mise en œuvre chez Floyd & Lane (2000), ou encore le coaching, l'élaboration de la stratégie, la délimitation, et la négociation chez Burgelman (1983c). Dans le cadre de notre étude empirique, nous avons interrogé des managers intermédiaires (des lignes hiérarchiques et fonctionnelles), mais aussi des ingénieurs de recherche, experts et techniciens sans responsabilités particulières.
Nous pensons qu'en ne restreignant pas notre population aux seuls managers, nous avons réussi à mettre en lumière une autre facette du comportement intrapreneurial, celle concernant le rapport à la ressource temps, non développée dans la littérature existante. L'explication que nous suggérons est la suivante. Notre observation relative à la dimension subjective et qualitative du temps dans le cadre d'activités intrapreneuriales n'est pas liée à un type de population interrogée : il s'agit à notre sens d'une tendance générale dont les managers intermédiaires, autant que les ingénieurs de recherche, peuvent témoigner. Nous remarquons néanmoins que les entretiens avec des managers s'orientent généralement vers les moyens dont eux-mêmes, ou l'organisation, disposent pour encourager, soutenir leurs équipes à

s'engager dans des activités intrapreneuriales ; ils ne se placent pas spontanément en tant qu'*acteurs* de l'intrapreneuriat, mais plutôt en tant que *facilitateurs* (ce qui est d'ailleurs légitime tant leur rôle, notamment en termes d'allocation de ressources, est important dans le processus que suit une idée innovante). Ce faisant, les mêmes types d'activités intrapreneuriales que celles identifiées par les recherches citées précédemment peuvent être identifiées. Or, se contenter de leurs réponses relatives à leur rôle de facilitateurs, reviendrait à « passer à côté » de leurs expériences personnelles relatives à la conduite d'activités intrapreneuriales en leur propre nom.

Au contraire, les ingénieurs sans responsabilités particulières, relatent naturellement les difficultés relatives au manque de temps qu'ils rencontrent lorsqu'ils s'engagent dans des activités innovantes, nous faisant ainsi part de ce qu'ils ont expérimenté. Ceci entre en parfaite cohérence avec les travaux de Burgelman (Burgelman, 1983b, p. 241) qui mettent en lumière l'importance des individus de niveau opérationnel dans le dynamisme intrapreneurial : ceux-ci, à travers des initiatives autonomes, constituent le vivier, le moteur des activités intrapreneuriales. Il nous semble donc que la question de la ressource temps nous est apparue d'autant plus saillante que nous n'avons pas restreint nos entretiens aux seuls managers intermédiaires.

Rapidement interpellée et pressentant que ce point allait s'avérer décisif dans notre compréhension du comportement intrapreneurial, nous avons veillé à questionner les managers sur leurs propres activités intrapreneuriales, celles qu'ils ont eu l'occasion de conduire en tant que porteur d'une idée ou en tant que participant à un projet intrapreneurial suggéré par un pair. Ce faisant, nous voyons la problématique du temps surgir à nouveau, indiquant en cela que le statut de manager ne les épargne pas de la question de la mobilisation de ressources temps.

En élargissant la population interrogée, nous parvenons donc à éclairer une autre facette du comportement intrapreneurial.

Si nous ne cherchons pas à répondre à une exigence de représentativité dans notre échantillon, diversité et variété des points de vue nous importent néanmoins, et apparaissent dans notre cas. Aussi, les personnes interrogées sont des hommes, des femmes, des techniciens, experts et des ingénieurs, avec ou sans responsabilités de projets ou hiérarchiques, d'âges et ancienneté différents, et de formations variées. Le Tableau 8 récapitule les principales informations des personnes interviewées.

Nom	*Fonction*	*Age*	*Ancienneté*	*Formation*
		Ligne hiérarchique		
CPôle1	Chef de pôle	43 ans	19 ans	Ingénieur
CPôle2	Chef de pôle	45 ans	20 ans	Ingénieur
CPôle3	Chef de pôle	-	-	-
CPôle4	Chef de pôle	35 ans	11 ans	Ecole de commerce
CPôle5	Chef de pôle	-	-	-
CDep1	Chef de département	55ans	29 ans	Ingénieur
		Ligne fonctionnelle		
CThem1	Chef de programme	53 ans	28 ans	Ingénieur, Doctorat
CThem2	Chef de programme	40 ans	12 ans	Ingénieur, Doctorat
CMProj1	Chef de macro projet	29 ans	5 ans	Ingénieur
CMProj2	Chef de macro projet	34 ans	2,5 ans	Ingénieur
CMProj3	Chef de macro projet	32 ans	6,5 ans	DESS
CMProj4	Chef de macro projet	39 ans	10 ans	Ingénieur, Doctorat
CMProj5	Chef de macro projet	30 ans	4 ans	Ingénieur, Doctorat
CMProj6	Chef de macro projet	37 ans	4 ans	Doctorat
CProj1	Chef de projet	30 ans	4,5 ans	Ingénieur
CProj2	Chef de projet	38 ans	4,5 ans	Ingénieur, Doctorat
CProj3	Chef de projet	33 ans	6 ans	Ingénieur
CProj4	Chef de projet	29 ans	5 ans	Ingénieur
CProj5	Chef de projet	28 ans	5 ans	Ingénieur
CProj6	Chef de projet	32 ans	3 ans	Ingénieur, Doctorat
CProj7	Chef de projet	28 ans	5 ans	Ingénieur
CProj8	Chef de projet	33 ans	4,5	Ingénieur, Doctorat
CProj9	Chef de projet	27 ans	3 ans	Ingénieur
CProj10	Chef de projet	46 ans	22 ans	DEST
		Ingénieurs de recherche		
Ing1	Ingénieur de recherche	28 ans	2,5 ans	Ingénieur
Ing2	Ingénieur de recherche	32 ans	3 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing3	Ingénieur de recherche	41 ans	-	Ingénieur
Ing4	Ingénieur de recherche	26 ans	3 ans	Ingénieur
Ing5	Ingénieur de recherche	30 ans	4 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing6	Ingénieur de recherche	34 ans	5 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing7	Ingénieur de recherche	36 ans	5 ans	Doctorat, Post doc
Ing8	Ingénieur de recherche	29 ans	3,5 ans	DESS
Ing9	Ingénieur de recherche	27 ans	1 an	Ingénieur
Ing10	Ingénieur de recherche	28 ans	6 mois	Ingénieur, Doctorat
Ing11	Ingénieur de recherche	57 ans	12 ans	Bac + VAE
Ing12	Ingénieur de recherche	27 ans	2 ans	Ingénieur, Master
Ing13	Ingénieur de recherche	28 ans	4 ans	Ingénieur
Ing14	Ingénieur de recherche	49 ans	25 ans	BAC+3
Ing15	Ingénieur de recherche	29 ans	3 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing16	Ingénieur de recherche	30 ans	4 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing17/Ancien CMProj	Ingénieur de recherche (ancien chef de macro projet)	41 ans	11 ans	Ingénieur, Doctorat
Ing18	Ingénieur de recherche	37 ans	1,5 an	Ingénieur, Doctorat
Ing19	Ingénieur de recherche	42 ans	20 ans	Ingénieur
		Experts		
Exp1	Expert Ancien chef de macro projet	50 ans	23 ans	Ingénieur, DESS, Capes
Exp2	Ingénieur de recherche Expert	49 ans	27 ans	CAP, BTS, MOF, « Ingénieur maison »
Exp3	Ingénieur de recherche Expert	53 ans	27 ans	Ingénieur
		Technicien		
Tech1	Technicien	38 ans	2 ans	BTS

Tableau 8 : Eléments descriptifs des personnes interrogées

Nous sommes entrée en contact avec ces personnes par téléphone, leur indiquant que nous appelions de la part de Madame U. : nous leur avons expliqué que notre thèse portait sur les activités innovantes et les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre, le « comment » de la mise en œuvre de l'innovation, et que nous avions signé un accord de confidentialité avec le Centre C. Nous avons ensuite fixé une date et une heure de rendez-vous. Sans difficultés particulières, nous sommes parvenue à convenir d'un créneau horaire dans la semaine qui suivait.
L'entretien se déroulait en face à face sur le lieu de travail, souvent dans une salle réservée au préalable par leur soin. Ils duraient de 30 minutes à une heure et 45 minutes, avec une majorité d'entretiens d'environ une heure. Dès le début de l'entretien nous demandions à nos interlocuteurs leur accord pour que nos échanges soient enregistrés et leur assurions qu'ils resteraient strictement confidentiels.

Après des questions générales, nous leur demandions de nous raconter l'histoire d'une idée, dont ils sont les initiateurs et qu'ils ont faite progresser seul ou en équipe, ou à laquelle ils ont participé suite à la sollicitation d'un de leurs pairs. L'entretien démarrait donc volontairement par une question très générale laissant ainsi la possibilité à nos interlocuteurs de s'exprimer pleinement. Pour autant, nos objectifs quant aux informations recherchées n'en restaient pas moins clairs : nous cherchions à comprendre pourquoi les acteurs s'engagent dans des activités entrepreneuriales et comment, compte tenu d'un contexte organisationnel marqué par une forte pression temporelle et une segmentation des activités, ils parviennent à les mettre en œuvre.

Le Tableau 9 présente la grille d'entretien que nous avons respectée, et résume les thèmes abordés. Si elle a été naturellement adaptée en fonction des spécificités des histoires racontées et des personnes rencontrées, son élaboration nous assure une certaine homogénéité quant au contenu des entretiens menés, nous permettant au final de dégager des tendances parmi l'ensemble des entretiens[107].

[107] Nous fournissons en annexe un exemple d'entretien permettant d'appréhender son déroulement (Annexe 2)

Thème 0	Généralités (Age, ancienneté, formation, poste)
Thème 1	Ressources mobilisées (temps, ressources financières, matérielles, pairs) le long du processus intrapreneurial, notamment pour faire progresser l'idée (Composante 2)
Thème 2	Moments/Lieux particulièrement propices pour les activités innovantes
Thème 3	Rapport avec les autres (émergence et progression des idées)
Thème 4	Rapport entre activités « quotidiennes » et activités innovantes
Thème 5	Facteurs, freins et moteurs des activités innovantes

Tableau 9 : Thèmes traités lors des entretiens

Après le rendez-vous, les entretiens ont été intégralement transcrits par nos soins à partir des enregistrements. Pour assurer la fiabilité des informations récoltées, nous avons renvoyé à chacune des personnes interviewées les transcriptions, et, le cas échéant, avons effectué les modifications demandées.

2. 2. Immersion et observation participante

Ajoutée aux entretiens menés, l'observation constitue notre second mode de collecte des données. A travers notre participation à la formation-action *Coup de pousse*®, conçue et animée par Valérie Blanchot-Courtois et Michel Bernasconi (professeur en entrepreneuriat à SKEMA Business School), nous avons observé par nous-mêmes les processus et comportements relatifs aux activités intrapreneuriales. Nous avons donc adopté un point de vue interne.

Coup de pousse®[108] vise à développer, dans la durée, les capacités d'innovation d'une organisation en misant sur l'esprit d'entreprendre de ses collaborateurs. Ceux-ci font en effet émerger des projets de croissance, avec enthousiasme. La participation d'un ingénieur de R&D à *Coup de pousse*® découle d'une proposition de la part de son manager hiérarchique.

[108] Source : http://humanventures.typepad.fr/files/note-de-synthese-sur-coup-de-pousse-2010.pdf Site consulté le 17 juin 2014

Le dispositif *Coup de pousse*® s'appuie sur trois piliers :

- Un séminaire de 5 jours à Sophia Antipolis, déclencheur d'esprit d'entreprendre: il s'agit d'une immersion dans le milieu "innovation & entrepreneuriat" du technopôle de Sophia-Antipolis, au cours de laquelle, environ 12 stagiaires « se mettent dans la peau » d'un entrepreneur et travaillent en équipe pour faire le pré-business plan d'une vraie idée portée par l'un des 3, et pouvant devenir un business dans le futur. La semaine alterne entre cours et apprentissage d'outils tels que l'élaboration d'un business plan, applications en équipe à travers le développement de l'idée défendue, et témoignages d'entrepreneurs. Ce stage est réalisé par le Centre Entrepreneuriat HighTech de SKEMA Business School, partenaire de *Human Ventures*®.

- La constitution d'une communauté de pratiques intrapreneuriales à l'issue du stage, via 3 réunions de 3 heures à 1 mois d'intervalle, suivies d'un déjeuner avec des personnalités connues pour leur prise d'initiative, leur démarche entrepreneuriale dans des milieux divers et variés (vie associative, projet interne à une entreprise, création d'une entreprise, etc.), et avec le directeur du Centre C. Le réseau, une fois constitué, est animé par l'un de ses membres. L'objectif est de maintenir l'esprit entrepreneurial développé pendant le stage dans la durée, mais aussi de le transmettre à ceux qui ne l'ont pas suivi.

- La mise à disposition d'un accompagnement personnalisé pour ceux qui souhaitent aller plus loin dans leur changement de comportement et de mode de travail dans le cadre de leurs activités.

Nous avons participé à la 34ème session de Coup de pousse. La réunion de lancement a eu lieu le 10 janvier 2013 et s'est poursuivie par une semaine sur le campus de Sophia-Antipolis du 28 janvier au 1er février 2013. Avant la semaine passée à Nice, il s'agissait pour chacun des stagiaires de réfléchir, s'ils ne l'avaient pas déjà en tête, à une idée de business innovant. En sus de faire connaissance, la réunion préparatoire a permis à chacun de présenter son projet innovant. Des équipes de 3 ou 4 personnes ont été formées pour travailler de façon intensive sur les 3 ou 4 projets jugés les plus convaincants.
Dès les premières rencontres, les autres participants étaient informés que nous étions en thèse en partenariat avec le Centre C, que nous avions déjà mené des entretiens avec des membres

de cette organisation, et que *Coup de pousse*® constituerait une partie de notre matériau d'analyse. Nous n'avons pas proposé d'idée, et nous sommes greffée à l'une d'entre elles[109]. Si nous débutions l'expérience plutôt perplexe quant à notre capacité à contribuer à l'idée de notre équipe, nous avons vite compris que l'important de cette semaine était bien de « se mettre dans la peau d'un entrepreneur », c'est-à-dire d'apprendre à s'engager dans un projet, à en évaluer les enjeux économiques pour *in fine* fournir une solution adaptée aux clients visés, et créatrice de valeur pour l'organisation qui la met en œuvre. Aussi, pleinement intégrée, investie dans les séances de travail en groupe, et enthousiaste à l'idée de vivre l'expérience de la même manière que ces chercheurs, notre statut de doctorante s'est très rapidement fait oublier. Finalement considérée comme un membre à part entière de l'équipe de travail, et du groupe de la 34ème session de *Coup de pousse*®, notre équipe a défendu son idée à la fin de la semaine devant le jury, constitué de *Business Angel* et de membres de la direction du Centre C, sans même que celui-ci ne se rende compte de notre position particulière. Cela leur a été mentionné lors de la remise des prix.

Parce qu'il ne s'agissait pas seulement d'observer et de prendre des notes sur ce que nous voyions, mais bien d'y prendre part, notre statut a été pendant cette semaine celui du **participant complet** (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2007, p. 244). Les moments de pause, déjeuners et diners étaient aussi l'occasion d'échanger avec les participants sur leurs activités innovantes en général et leur contexte de déroulement, sur la pression temporelle qu'ils disent subir, sur ce qui les incite ou les freine à s'engager dans des nouveaux projets, etc. Afin d'en garder une trace écrite, nous avons pris le soin de noter les éléments dont nous discutions, ceux qui nous interpellaient, et les réflexions que tout cela suscitait. Ce faisant, nous avons cumulé un ensemble d'informations, verbalisées ou non, qui au final nous ont permis d'appréhender dans une plus grande finesse notre contexte d'observation, le comportement intrapreneurial en tant que tel, et ce manque de temps qu'ils ne cessent d'exprimer. Cette immersion nous a permis de vivre de l'intérieur l'expérience de démarrage d'un business innovant, et de la partager avec les autres participants. Cela a indéniablement alimenté notre compréhension du comportement intrapreneurial et de ses liens avec la ressource temps.

[109] L'idée travaillée pendant la semaine à Nice est présentée en annexe (Annexe 3)

Au terme de ces deux premiers chapitres relatifs à la méthodologie de notre recherche, nous sommes en mesure de pouvoir présenter **l'articulation logique de ses différents éléments**. La Figure 8 ci-dessous en constitue une illustration.

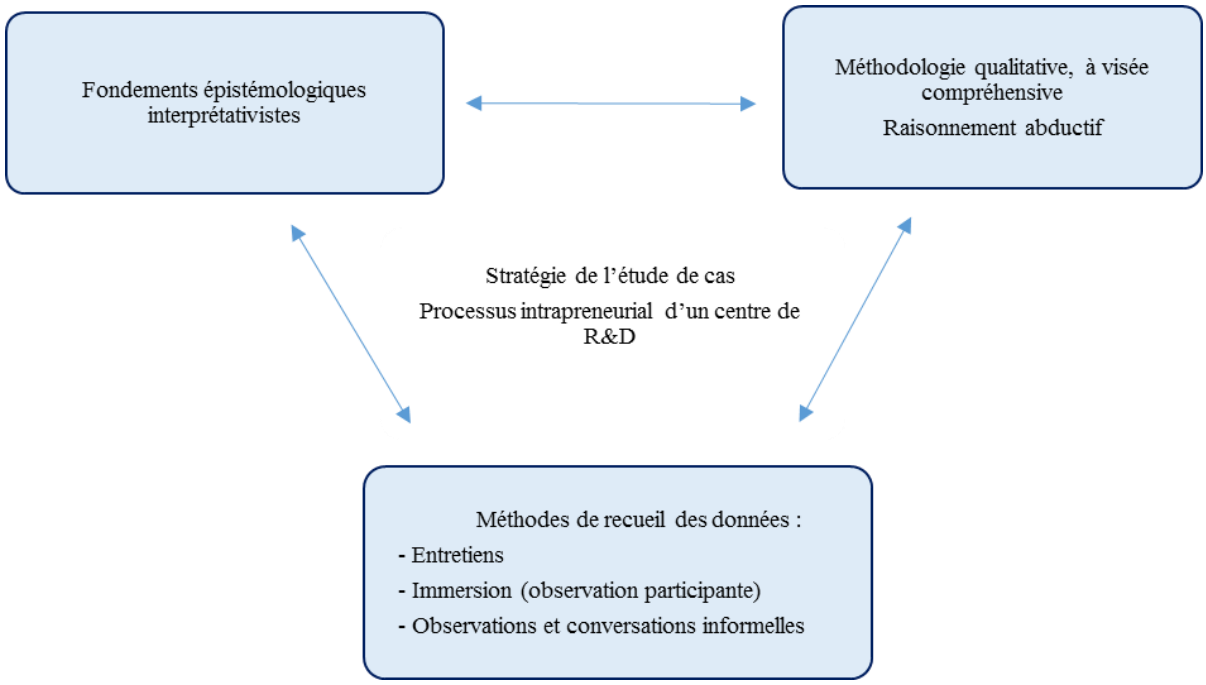


Figure 8 : Design de recherche

Chapitre 5 - Traitement et analyse du matériau collecté

Avant de présenter notre processus de codage, méthode que nous avons retenue pour traiter le matériau empirique collecté, nous précisons qu'il a été précédé d'une étape d'attention flottante, aussi appelée « attention planante » dans les travaux de Freud cités par (Dumez, 2013a, p. 69). Basée sur l'appréhension de la totalité du matériau collecté, elle nous a permis de nous l'approprier, et ainsi de faire émerger nos premières impressions.

Dans un premier temps, la transcription de l'intégralité de nos entretiens participe de notre appropriation du corpus. Nous avons ensuite pris le soin de relire nos entretiens afin de nous en imprégner. Lors de la mise en œuvre des activités intrapreneuriales, le thème du temps, et en particulier sa nature subjective, ses différentes formes, se sont peu à peu laissés entrevoir. Cette observation nous est apparue d'autant plus pertinente que notre examen de la littérature relative à l'initiation et la poursuite de projets innovants, ne nous avait pas conduite à remarquer qu'un tel accent était porté à la ressource temps, ou que le temps y était abordé, mais en des termes différents (i. e. en termes quantitatifs).
Ces premières impressions abondent donc plutôt dans le sens de l'hypothèse explicative que nous proposions (i. e. envisager la dimension qualitative du temps lorsque celui-ci est utilisé à des activités intrapreneuriales).

Ce chapitre s'attache donc à expliciter notre processus de codage (1), pour ensuite présenter notre arborescence de codes que nous concevons comme un résultat préliminaire (2.).

1. Le codage comme méthode de traitement du matériau collecté

Cette première section décrit le codage multinominal auquel nous avons procédé (1.1), puis souligne le caractère progressif du processus de codage (1.2).

1. 1. Analyse de contenu et codage multinominal

Le codage s'apparente à une méthode de traitement des données permettant une analyse de contenu. Celle-ci repose sur le postulat selon lequel, la répétition d'unités d'analyse de discours (mots, expressions ou significations similaires, phrases, paragraphes) révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours (Allard-Poesi, Drucker-Godard, & Ehlinger, 2007).

A travers le codage de notre matériau, nous souhaitons relater la richesse, les nuances et les détails qu'il contient ; autrement dit, bien que guidée par un objectif de recherche défini et imprégnée des éléments théoriques que nous avons mobilisés, notre volonté est aussi de veiller à nous laisser surprendre. A notre sens, la finesse et la qualité de notre analyse dépend de notre ouverture continue à ce que « disent » les données (du moins ce que nous en comprenons). Nous convenons donc que ni le codage pur[110], ni le codage théorique[111] ne permettent d'atteindre cet objectif : ni l'ancrage seul dans les données collectées sur le terrain, ni la conformité à la littérature parcourue ne conduit à mettre en valeur les étonnements rencontrés.

C'est pourquoi nous optons pour une méthode de codage intermédiaire, s'appuyant à la fois sur des éléments théoriques (des codes proviennent en effet de notre partie théorique) et sur des codes qui émergeant de nos données. Pour conserver toute la richesse du matériau, il n'est pas question de définir des catégories trop larges puisque cela conduirait à seulement proposer

[110] Le codage « *pur* » opère en plusieurs étapes : découpage du matériau en unités de sens, puis apposition d'un descriptif (*coding*), puis résumé du code sous la forme d'une étiquette (*naming*), et enfin regroupement de plusieurs étiquettes (codage axial). Ce type de codage s'appuie sur le corpus de données, et se veut indépendant de toute référence théorique préalable. Il constitue la base de la *théorie enracinée* développée par (Glaser & Strauss (1967). Ces auteurs s'inscrivent dans une approche pragmatique des sciences sociales : ils appréhendent la réalité comme une interprétation des significations données par les individus sur lesquels portent l'étude en cours (Suddaby, 2006, p. 633). Dans cette méthode de codage, c'est donc par une montée en abstraction progressive, que le chercheur parvient à produire une connaissance nouvelle (Dumez, 2013a).

[111] Le codage dit *théorique* consiste à coder le corpus à partir de catégories issues de la théorie ; certes davantage structuré, il présente toutefois un fort risque de circularité puisqu'il ne conduit qu'à souligner les éléments avancés par les théories mobilisées initialement (Dumez, 2013a, p. 73).

des généralités, sans grand intérêt. Mais il n'est pas non plus question d'entrer, dans une trop large mesure, dans les détails de ce qui est énoncé au risque de se « perdre » dans les données. Nous avançons donc que notre processus de codage vise à rapprocher les éléments de notre corpus par des « systèmes de ressemblances distincts[112] » (Dumez, 2013a, p. 76).

Concrètement, nous convenons que chaque unité de sens peut être rapprochée de plusieurs catégories, ce qui nous amène à pratiquer un **codage multidimensionnel**. Précisément notre codage est qualifié de multinominal : les codes sont de nature hétérogène (Dumez, 2013a, p. 79) et traduisent des niveaux de détail et d'analyse différents. On distingue :

- les codes mononominaux correspondant à une étiquette souvent descriptive (l'unité est codées A) (exemple de code mononominal : « Bricolage ») ;

- les codes binominaux présentant un niveau de précision supplémentaire par rapport aux codes mononominaux (l'unité est codée A/A' c'est-à-dire que A' constitue une variation ou une dimension de A) (exemple de code binominal : le code « Temps » se décline en une typologie des différentes formes de temps) ;

- les codes trinominaux disposant de 3 niveaux de détails (on aurait par exemple A/A'/a) (exemple de code trinominal : « C2 – Poursuite de l'opportunité innovante identifiée ». Ce code se décline en différentes activités relatives à la poursuite de l'idée émergeante, dont l'une « Evaluation de l'opportunité » implique des sous-activités spécifiques (au nombre de 4)).

Pour illustrer notre propos, nous présentons la façon dont a été codée l'unité de sens suivante :

> « *Est-ce que dans la journée, vous constatez des moments où vous préférez réfléchir à des idées ?*
> Oui.
> *Alors quand ?*

[112] Le travail sur les ressemblances et dissemblances consiste à : d'une part, regrouper, à partir de leurs ressemblances, certaines unités de sens pour former une catégorie. D'autre part, la catégorie définie doit être suffisamment précise, c'est-à-dire suffisamment distincte/différente des autres catégories, pour que le classement des unités permette l'élaboration d'interprétations fructueuses. C'est pourquoi, définir les catégories nécessite de trouver le juste milieu entre des ressemblances d'un niveau de généralité raisonnable (i. e. qui ne conduit pas à dégrader la finesse des propos tenus), et des dissemblances d'un niveau de précision adapté (i. e. qui ne détaille pas dans une trop large mesure le matériau).

Entre 4h et 6h du matin, et ce n'est pas une blague !
Pourquoi ?
Tranquille …
Est-ce que vous pouvez m'expliquer ? Pourquoi là ?
Parce que là je suis …parce que là je pense qu'on est vraiment en phase de réflexion, on a le vécu d'avant c'est-à-dire que ça a eu le temps de tourner, en fait moi je suis peut être très lent, mais ça a eu le temps de tourner, dans la tête et puis en même temps, on n'est ni dérangé par les uns, les autres, on peut vraiment faire une pause sur la compréhension du problème et essayer de trouver des réponses. Et moi généralement moi ça me vient en fait très tôt le matin". CProj2

Cette unité de sens a été codée avec les codes suivants (6 codes uninominaux, et 2 codes binominaux):

- « C2- Poursuite de l'opportunité » ;
- « Temps personnel-privé » (il s'agit en effet d'un moment où cette personne est chez elle). Ce code est un nœud-enfant du code « Temps » ;
- « Temps autosaisi » (ce moment est pris sur son temps personnel, il se traduit donc par une capacité à mobiliser du temps, hors allocation organisationnelle, pour conduire des activités innovantes) ;
- Du fait que ce temps soit un « Temps autosaisi », y accéder nécessite de faire preuve de proactivité, donc cette unité est codée « Initiative – Proactivité » ;
- « Contexte – Ailleurs Personnel » qui est un nœud-enfant du code « Contexte – Ailleurs » (mais cet ailleurs peut être aussi d'ordre professionnel, il s'agit bien là d'un cadre hors professionnel) ;
- « Moment particulier » (car la personne précise qu'elle préfère travailler sur ses idées justement lors de ces moments de tranquillité particuliers) ;
- « Temps versus Temps de qualité » (la personne semble exprimer que le temps qu'elle passe à ses idées le matin est un temps de qualité, différent de celui du contexte de travail)
- « Disponibilité – Focalisation » (ce moment particulier se caractérise à notre sens par la possibilité pour cette personne de se concentrer sur son sujet, sans crainte d'être dérangée)

Comme l'exemple le montre, le codage multinominal conduit à coder chaque unité de sens à plusieurs catégories : chaque unité de sens peut faire l'objet de différentes séries de codes, et donc se prêter à plusieurs types de traitements. Si le codage multidimensionnel s'avère complexe et coûteux en temps et efforts (Laroche, 2011), il permet toutefois de quadriller de différentes manières le corpus de données, et de rendre compte de la richesse, de la densité des données collectées. En le pratiquant, nous nous donnons les moyens d'exploiter pleinement notre matériau.

1. 2. Le codage : un processus progressif (N'Vivo®)

Nous souhaitons souligner que le codage ne constitue qu'un outil *au service* du chercheur, et que l'opération de codage procède d'une interprétation du chercheur (Allard-Poesi, 2003; 2011). Il ne constitue en rien une opération automatisée, et ne découle pas d'une procédure standardisée établie qui conviendrait à tout corpus de données. Au contraire, il laisse place à la subjectivité du chercheur qui s'y attèle, et découle d'une mise en relation permanente avec l'objectif du projet de recherche engagé, et les questions de recherches posées. En ce sens, le codage participe d'une démarche de problématisation (Allard-Poesi, 2011). Nous considérons donc que la manière dont nous traitons notre matériau (le codage à proprement parler) fait partie de son analyse tant les regards qui pourraient y être portés sont pluriels. Aussi, le codage traduit la façon singulière (donc subjective) avec laquelle le chercheur a choisi de « regarder ses données ».

Dès le découpage du corpus en unités de sens, première étape du codage, l'interprétation du chercheur est engagée (Dumez, 2013a, p. 71) : une unité de sens s'insérant automatiquement dans une unité de sens plus large, la décision de morceler le corpus dépend du niveau d'analyse souhaité, du niveau de détails recherché, et plus globalement des objectifs visés. En outre, le maillage multidimensionnel (qu'il soit multithématique ou multinominal) relate le point de vue singulier du chercheur qui opère. En effet, un autre chercheur doté de son propre bagage théorique, culturel et personnel, serait en mesure d'appréhender certaines parties du corpus d'une façon similaire et donc de déterminer des codes proches. Mais probablement proposerait-il aussi une lecture différente d'autres éléments du corpus de données, témoignant ainsi d'une diversité de regards sur un même objet. Le codage d'un matériau empirique ne

peut donc se concevoir comme un simple compte rendu, mais bien comme une opération orientée et inspirée par l'objectif du projet de recherche entamé.
Ainsi, le codage traduit le point de vue particulier du codeur et le niveau auquel se porte son regard. En d'autres termes, il rend compte des intérêts que manifeste celui qui l'opère (Dumez, 2013a, p. 85). Cette interprétation subjective constitue l'élément décisif de l'analyse du matériau et se doit d'être revendiquée (Kaufmann, 2013, p. 19). Nous assumons le fait que notre subjectivité nous a conduite à porter un regard particulier sur nos données et à en proposer un codage singulier.

En outre, son caractère progressif nous est apparu dans la façon dont se déroule le processus de codage. En effet, si nous débutons notre codage avec des catégories issues des théories mobilisées, nous abordons aussi notre matériau avec un objectif de recherche particulier, et la volonté de rester ouverte aux éventuelles « surprises ».

Le processus de codage démarre donc et s'enrichit de plusieurs codes, souvent descriptifs d'ailleurs au départ. L'arborescence progresse naturellement, en raison de nos codes binominaux et trinominaux notamment, et **les codes s'additionnent**. Au bout de quelques entretiens codés, lorsque nous sommes amenée à prendre de la hauteur, à observer l'état d'avancement du codage, il est possible de constater que des ajustements s'imposent. Ces ajustements constituent pour nous des moyens nous permettant de limiter le risque de circularité, et donner sa chance à ce que nous indiquent nos données.

Les principaux ajustements que nous avons réalisés sont, à notre sens, de deux ordres :

- le fait d'avoir ajouté des codes au fur et à mesure rend une relecture des données nécessaire pour qu'aux codes les plus « récents », des unités de sens appartenant au matériau traité dans les premiers moments du codage puissent être ajoutées ;

- une nouvelle manière de voir une partie des données peut être envisagée, ce qui implique dans certains cas de **modifier l'architecture de l'arborescence** en construction, nécessitant alors de coder à nouveau le matériau traité avec cette nouvelle clé de lecture.

Concrètement, les ajustements réguliers auxquels nous avons procédé lors de notre codage, attestent de son caractère progressif. Nous en donnons deux exemples.

Le premier exemple d'ajustement découle de l'observation d'un *bruit* (un nouvel élément, une nouvelle catégorie, un nouveau code, l'ajout d'un degré de précision à un code uninominal ou binominal). Ce *bruit*, qui au départ nous apparait singulier, mais dont nous avons désormais conscience (ce qui nous rend probablement plus attentive lorsque nous le rencontrons les fois suivantes), se répète. Il devient alors assez « bruyant » pour mériter d'être intégré au codage. Sauf que l'intégration de ce code émergeant à l'arborescence apparait « en cours de route », ce qui nécessite de reprendre le matériau déjà traité pour voir si certaines unités de sens pourraient désormais être rapprochées de ce nouveau code ; il est alors fort probable que nous trouvions de nouvelles unités qui y correspondent, notamment parce que le degré de lisibilité des unités de sens varie grandement (i. e. certaines apparaissent limpides et sont aisément rapprochées de codes existants ou en constituent de nouveaux, d'autres au contraire sont plus ambiguës et il est parfois possible de « passer à côté » de leur sens ou de ne pas le trouver assez explicite pour le coder), ou parce que son importance ne nous avait pas (encore) « frappée ».
Lors de notre codage, et bien que portant une attention aux différentes formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial, il nous a semblé que le code « Temps versus Temps de qualité » devait être ajouté. Il permet en effet de relater le fait que les acteurs nous disent qu'ils éprouvent un besoin de temps, mais d'un temps « particulier » ; en ce sens ils font la distinction entre du temps comme un nombre d'heure, et du *temps de qualité*. Cette qualité qu'ils décrivent s'apparente alors pour nous à une forme de *disponibilité d'esprit*. L'intégration de ce nouveau code nous a alors amenée à reprendre les entretiens précédemment codés et à les lire à nouveau en portant une grande attention à cette nuance relative à l'expérience du temps dont les acteurs témoignaient.

Le second exemple d'ajustement s'apparente au constat qu'une autre manière de voir certains éléments puisse être envisagée, et serait même d'autant plus pertinente qu'elle révèlerait davantage le contenu du matériau parcouru. Dans ce cas, il s'agit de déterminer **une autre structuration** d'une partie de l'arborescence constituée jusque-là, et de reprendre les entretiens codés en les lisant de cette nouvelle manière. Alors que nous nous sommes attachée à relater les différentes formes de temps que les acteurs mentionnaient dans le cadre de leurs activités innovantes, nous nous sommes peu à peu rendue compte qu'une distinction pouvait

aussi être établie entre les temps qui étaient *alloués par l'organisation*, et ceux qui étaient *saisis par les acteurs eux-mêmes*. Aussi cette observation, que nous avons jugée assez pertinente relativement aux résultats auxquels elle pouvait potentiellement participer[113], nous a amenée à reprendre nos entretiens (ou plutôt les codes concernés par les formes de temps) et à les relire en fonction de ces deux nouvelles catégories (« Temps alloué » et « Temps autosaisi »). Il ne s'agissait pas ici d'une modification à proprement parler de la structure de l'arborescence (puisque nous avons ajouté seulement deux codes), mais cet ajustement témoignait néanmoins d'une nouvelle « clé de lecture » du matériau (démarche qui se distingue, à nos yeux, de la première, qui consiste plutôt à repérer, dans nos données, les unités de sens, qui font référence à un code nouvellement créé).

Pour conclure sur notre expérience du processus de codage[114], nous identifions trois dynamiques qui le sous-tendent, témoignant ainsi de son caractère progressif :

- une dynamique **cumulative** (naturelle) : il s'agit d'accumuler des codes, et ainsi de voir l'arborescence des codes prendre forme ;

- une dynamique **évolutive** : il s'agit par moment de modifier la structure de l'arborescence des codes, c'est-à-dire d'adopter un regard nouveau (une nouvelle clé d'entrée, qui d'ailleurs ne remplace pas nécessairement la première) sur une partie du matériau empirique déjà traité ;

- une dynamique générale **itérative** qui traduit le fait qu'à chaque modification de l'arborescence (nouveau code ou nouvelle structure), que le codeur juge suffisamment

[113] A travers cette précision relative à la pertinence de l'observation faite, nous souhaitons souligner que le processus de codage ne fonctionne pas telle une « girouette » : il ne s'agit pas de remettre en question l'arborescence en construction à chaque nouvelle façon d'en percevoir l'une de ses parties, mais bien de réorienter l'analyse si (1) l'observation se répète assez fréquemment pour devenir incontournable ; et (2) si elle apparait porteuse d'enseignements nouveaux en liens avec les objectifs visés par la recherche.

[114] Nous faisons de ce processus de codage progressif une analogie musicale : il nous semble que l'écoute d'un morceau de musique peut être différente selon l'attention que l'on porte aux multiples éléments qui le composent. Dans une première écoute, spontanée et finalement accessible de tous, nous entendons la **mélodie** générale. Ensuite, en portant une attention particulière, nous remarquons que certains **instruments** participent davantage que d'autres, ce qui accroit notre compréhension de la structure musicale du morceau. Enfin, en entrant encore davantage dans les détails, nous percevons la **basse continue**, qui donne son sens à l'ensemble du morceau et de ses éléments. Le rythme de cette basse continue nous apparaissant de plus en plus distinct, il devient difficile de ne plus l'entendre : l'écoute spontanée du départ (attention flottante) ne l'est finalement plus vraiment, puisque que le codeur lit désormais son matériau à la lueur de la participation des différents instruments et de la basse continue (les différents codes et leur architecture).

pertinente, le matériau préalablement traité se voit soumis à un nouveau codage (souvent partiel puisque la modification concerne rarement l'ensemble du processus de codage réalisé jusque-là).

Si liberté et inventivité sont rendues possibles à travers le processus de codage, permettant ainsi de minimiser le risque de circularité, sa rigueur peut être mise en doute : elle doit donc être démontrée. C'est pourquoi nous avons jugé nécessaire d'exposer, avec transparence et précisions, le processus de codage tel que nous l'avons conduit. Dès lors, nous présentons dans la sous-section suivante les codes et l'arborescence qu'ils forment.

Nous insistons sur le fait que cette arborescence constitue un résultat préliminaire, à la fois parce qu'elle met en évidence les codes qui émergent de nos données dont nous fournirons une interprétation dans nos deux chapitres de résultats (chapitres 6 et 7), et parce qu'elle relate notre point de vue subjectif et singulier, guidé par notre volonté de comprendre en profondeur la contribution du temps au processus intrapreneurial.

2. L'arborescence des codes comme un résultat préliminaire

Pour le codage de notre matériau, nos unités de sens s'apparentent à des phrases, et le plus souvent à des groupes de phrases formant un ensemble relativement homogène. Certains de nos codes découlent des éléments théoriques mobilisés, et d'autres ont émergé du matériau collecté. L'objectif n'étant pas d'infirmer ou de confirmer un modèle établi, notre codage s'est voulu plutôt détaché des aspects théoriques, et guidé par la volonté de décrire le plus ouvertement et largement possible la façon dont la mise en œuvre des activités intrapreneuriales se manifeste dans nos données. Faisant donc preuve d'ouverture, nous pensons avoir prêté attention au risque de circularité, et avoir donné leur chance aux étonnements rencontrés.

Notre codage est fait de trois types de codes :

- des **codes descriptifs** du contexte qui nous permettent de contextualiser notre recherche ;
- des **codes théoriques** issus des éléments théoriques mobilisés ;
- des **codes émergeants** de notre matériau théorique.

Les codes liés au contexte de l'étude visent à décrire le cadre du déroulement du processus intrapreneurial au sein du Centre C.

- « Description du contexte général » qui se compose de 7 nœuds-enfants (ou sous-nœud) :
  - Alourdissement – Procédures – Complications
  - Contractions des ressources
  - Difficultés à trouver un financement
  - Général GDF SUEZ
  - Mécontentements relatifs aux perspectives pour l'innovation
  - Nécessité d'être davantage proactif
  - Problématiques financières (court- termisme, rentabilité)

- « Travail quotidien » qui se compose de 4 nœuds-enfants :
  - Contenu – Activités prescrites

- Contenu – Activités de gestion (distinguées en des activités relatives à la promotion et au soutien des activités intrapreneuriales, au suivi des contrats de recherche, et autres)
- Forte segmentation du travail
- Rythme de travail

- « Activité intrapreneuriale – Caractéristiques » qui se compose de 8 nœuds-enfants :
  - Annexe vs Concerne le projet
  - Conflit avec les activités prescrites – Equilibre à trouver
  - Contenu – Amélioration incrémentale, Réponse besoin client
  - Contenu – Rupture, Aspects transversaux
  - Difficulté dans la poursuite C2 (pas pour l'identification C1)
  - Innovation dans les projets
  - Paradoxe – Conflit dans ce qui est attendu
  - Priorisation aux activités prescrites, financées

- « Organisation contrat de recherche » qui se compose en 4 nœuds-enfants :
  - Financement
  - Intégration au contrat de recherche en de P+1
  - Négociation avec les clients
  - Préférence pour un financement client

- « Dispositif interne »
- « Ligne fonctionnelle »
- « Ligne hiérarchique »

De plus notre arborescence est faite de codes que nous tirons des éléments théoriques mobilisés dans la première partie. Ils relatent notamment le processus intrapreneurial tel que nous l'avons décrit. Aussi, l'opérationnalisation du processus intrapreneurial se fait à travers ses composantes. Nous créons un code pour chacune d'elles ; leurs nœuds-enfants permettent de donner à voir les activités qui concernent chacune de ces composantes.

- « C1 – Identification d'une opportunité innovante ». Nous précisons ici l'élément déclencheur de l'identification d'une opportunité d'innovation. Ce code présente donc un nœud-enfant :
  - Elément déclencheur qui se décline en : Brainstorming – Echanges informels, Confrontation à un problème – Réponse à un besoin client, Expérimentation, Hasard – Condensé de plusieurs choses, Veille, Réflexion - Prise de recul.

- « C2 – Poursuite de l'opportunité innovante identifiée » qui se compose de 4 nœuds-enfants qui traduisent les différentes activités relatives à cette seconde composante :
    - Echanges à l'externe
    - Echanges à l'interne
    - Instruction pour Comité innovation
    - Instruction pour intégration ou constitution d'un projet
    - Evaluation de l'opportunité (nous précisons que cette activité se décline en 4 sous-activités : Confrontation idée et besoins clients, Evaluation du gain pour l'entreprise, Recherches bibliographiques, Réflexion personnelle)

- « C3 - Développement de l'opportunité innovante identifiée »
- Le code « Initiative – Proactivité » est aussi tiré des travaux mobilisés, puisque nous avons effectivement identifié que le comportement intrapreneurial revêt un caractère volontaire et intentionnel.
- Le code « Bricolage » qui traduit la façon dont les acteurs « se débrouillent » pour mobiliser du temps par des moyens non conventionnels.

Les codes tirés des éléments théoriques concernent aussi les moteurs (liés à la motivation), et les facteurs et freins à la fois organisationnels et individuels de l'intrapreneuriat. Notre intérêt s'est principalement porté sur les facteurs organisationnels, les éléments relatifs à l'individu ayant été écartés car ils revêtent une dimension psychologique qui s'éloigne de l'approche par les comportements que nous avons choisie.

Pour comparer les facteurs organisationnels énoncés par la littérature et que nous avons retenus d'une part, et ceux que mettent en avant nos données d'autre part, nous avons laissé émerger les différents nœuds-enfants de 5 codes suivants[115].

- « Eléments individuels encourageant le Comportement Intrapreneurial » qui se compose de 6 nœuds-enfants :
    - Audace – Oser
    - Compétences – Connaissance besoin client
    - Contacts – Réseaux
    - Conviction – Persévérance
    - Ouverture

[115] Nous rappelons toutefois que cette comparaison ne fait pas l'objet principal de cette thèse, mais que nous l'intégrons puisque nous reconnaissons que les ressources temps n'influencent pas de manière indépendante des autres facteurs le processus intrapreneurial.

- « Eléments organisationnels encourageant le Comportement Intrapreneurial » qui se compose de 7 nœuds-enfants :
    - Dispositif – Evénement
    - Ressources disponibles
    - Contenu du travail
    - Soutien – Valorisation – Implication du management
    - Environnement stimulant – Pairs
    - Flou – Latitude – Respiration dans les projets
    - Possibilité d'aller ailleurs

- « Freins individuels au Comportement Intrapreneurial » qui se compose de 2 nœuds-enfants :
    - Manque d'envie
    - Autocensure

- « Freins organisationnels au Comportement Intrapreneurial » qui se compose de 5 nœuds-enfants :
    - Communication en interne
    - Contexte peu incitatif (innovation non prioritaire)
    - Manque de ressources (Temps, argent)
    - Pression du business
    - Formalisation

- « Moteurs de l'intrapreneuriat » qui se compose de 6 nœuds-enfants :
    - Gout pour l'innovation
    - Reconnaissance – Valorisation
    - Existence de dispositifs
    - Défi – Challenge
    - Répondre à un objectif
    - Récompense formelle
    - Sens donné au travail

Enfin, certains codes émergent de nos données ; les mettre en exergue traduit l'existence d'éléments que nous n'avions pas saisis à travers notre lecture de la littérature :

- Le lieu de réalisation des activités intrapreneuriales, à savoir si elles opèrent en « Contexte organisationnel », ou « Contexte - Ailleurs » qui se décline en un « Ailleurs professionnel »

(pour faire référence par exemples aux rencontres avec les clients, les conférences auxquelles les chercheurs assistent), et en un « Ailleurs personnel ».

- Les critères de choix des pairs qui interviennent dans le processus intrapreneurial « Implication des Pairs – Critères ». Ce code se décline en 2 nœuds-enfants : « Affinités – Goût commun pour l'innovation » et « Compétences ».

- « Disponibilité d'esprit » et ses déclinaisons « Disponibilité d'esprit – Vagabondage » et « Disponibilité d'esprit – Focalisation » : les unités de sens qui font référence à ces codes relatent le besoin de s'échapper des contraintes liées aux activités prescrites, certes pour faire émerger des idées nouvelles (vagabondage), mais surtout pour pouvoir focaliser son attention sur le projet émergeant (focalisation).

- Les différentes formes de Temps (« Temps collectif informel[116] », « Temps collectif organisé », « Temps projet », « Temps *off* », « Temps personnel- privé », « Temps octroyé par l'organisation », « Temps distrait-dérobé d'un projet », « Temps décontextualisé »)[117]

- « Temps autosaisi » et « Temps octroyé » qui permettent de faire la distinction entre du temps que l'organisation alloue pour les activités des différentes composantes du processus intrapreneurial, et le temps que les acteurs parviennent à mobiliser par eux-mêmes.

- « Moment particulier » qui nous permet de relater le fait que les acteurs nous disent qu'ils privilégient certains moments pour conduire leurs activités innovantes.

- « Temps versus Temps de qualité » qui nous amènent à souligner la distinction que les acteurs expriment entre du temps en termes de nombre d'heures, et du temps qui présente une qualité particulière.

[116] Le Temps collectif informel recouvre l'ensemble des unités de sens qui intègrent les « Autres » dans les relations informelles au sens général. Nous avons en effet considéré que tous les moments d'échanges, de discussions, d'entraide, correspondent à un temps passé collectivement. Aussi, l'importance du collectif dans le processus intrapreneurial se révèle dans le code « Temps collectif informel ».
[117] Le chapitre 6 précise à quoi ces formes de temps font référence.

En synthèse, le Tableau 10 résume notre codage (nous ne conservons que les nœuds-parents) et explicite son lien avec les questions de recherche qui guident notre travail.

	QR1 : Quelles sont les formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial ?	**QR2 : Quelles sont les modalités d'accès aux ressources temps dans le processus intrapreneurial ?**
Codes contextuels	Description contexte général Travail quotidien Activité intrapreneuriale – Caractéristiques Organisation contrats de recherche Dispositif interne Ligne hiérarchique Ligne fonctionnelle	
Codes théoriques	C1 - Identification C2 - Poursuite C3 - Développement Bricolage Initiative - Proactivité	Eléments organisationnels et individuels encourageant le CI Moteurs du CI Bricolage Initiative - Proactivité
Codes émergeants	Formes de temps Contexte Ailleurs / Organisationnel Disponibilité d'esprit Moment particulier Temps versus Temps de qualité	Temps alloué et temps autosaisi

Tableau 10 : Questions de recherche et codage

Pour conclure, à travers l'exposé du traitement de notre matériau empirique, nous fournissons des éléments qui permettent d'asseoir la légitimité des interprétations que nous proposons dans notre partie relative aux résultats. En effet, comme explicité plus haut, nous pensons que la rigueur scientifique ne découle pas de l'utilisation d'un outil de codage, même référencé et largement utilisé comme NVivo, mais à travers l'explicitation transparente du processus de codage, témoin de notre cheminement de pensée.

En relatant ainsi notre expérience de codage du matériau collecté, nous espérons être parvenue à tirer le meilleur de la subjectivité assumée de notre regard, mais aussi avoir fait preuve d'une vision inédite des phénomènes, d'un « angle » intéressant, de sorte à ce que cela puisse constituer une base pour de nouveaux apports théoriques (Laroche, 2011).

Synthèse de la PARTIE 2

- Notre thèse s'inscrit dans le **référentiel interprétativiste** : nous convenons en effet que le rapport au temps constitue un objet qui implique la subjectivité des acteurs, et qui dépend du contexte dans lequel il est appréhendé (dans notre cas, le processus intrapreneurial). Nous considérons aussi que notre compréhension de la contribution du temps au processus intrapreneurial opère à travers un ensemble **d'interprétations**, qui confèrent à la connaissance que nous produisons un statut **subjectif et contextualisé**.

- Notre méthodologie, **qualitative et à visée compréhensive**, est sous-tendue par une **logique abductive** qui nous permet de proposer une explication originale des étonnements rencontrés, et contribue à limiter le risque de circularité.

- Pour investiguer en profondeur la contribution du temps au processus intrapreneurial, nous avons identifié **le processus intrapreneurial d'un centre de R&D comme cas d'étude**. Précisément, l'unité d'analyse retenue est le **comportement intrapreneurial** (défini comme l'ensemble des activités ou actions observables innovantes relatives aux différentes composantes du processus intrapreneurial), et **l'individu** comme le niveau d'analyse. En précisant cela, nous parvenons à limiter le risque des « acteurs abstraits ».

- Notre matériau empirique est issu de **47 entretiens** semi-directifs menés auprès de membres d'un Centre de R&D (Centre C) d'un grand groupe français appartenant au secteur de l'énergie (GDF SUEZ), d'une **semaine d'observation participante** dans le cadre d'une formation-action à l'intrapreneuriat, et d'un ensemble d'**échanges et moments informels** partagés avec les membres de notre terrain d'investigation.

- Notre matériau empirique fait l'objet d'un traitement de contenu. Nous procédons à un **codage multinominal et intermédiaire** (i. e. certains codes sont issus des éléments théoriques mobilisés, d'autres émergent de nos données), à l'aide du logiciel NVivo.

TROISIEME PARTIE - Résultats

La troisième partie de cette thèse se compose de trois chapitres. Les deux premiers, les chapitres 6 et 7, concernent les résulats de notre étude empirique ; ils se proposent ainsi de répondre à notre question de recherche, formulée comme suit : **en quoi le temps, comme une ressource pour les acteurs, contribue-t-il au processus intrapreneurial ?**

Des verbatims tirés de nos entretiens nous servent d'illustration et permettent de donner corps aux résultats avancés. Conformément au caractère interprétativiste de notre travail et à sa visée compréhensive, ce que nous suggérons découle d'une interprétation, certes prudente et argumentée, mais empreinte de subjectivité.

Le ***chapitre 6*** développe le premier résultat de notre investigation relatif à **la dimension qualitative de la ressource temps,** et répond en cela à notre première sous-question de recherche, formulée comme suit : **quelles sont les formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial ?**
Nous nous proposons d'identifier les différentes formes de temps utilisées dans le cadre des activités intrapreneuriales, et de voir la manière dont elles contribuent à l'une ou l'autre des composantes du processus intrapreneurial.

Le ***chapitre 7*** met en exergue le second résultat de notre investigation relatif à la **dimension proactive du comportement intrapreneurial dans son rapport à la ressource temps.** Il répond alors à notre seconde sous-question de recherche, formulée comme suit : **quelles sont les modalités d'accès aux ressources temps dans le processus intrapreneurial ?**
Nous tentons d'identidifer ce que l'organisaition est en mesure de faire pour soutenir l'intrapreneuriat, et de voir, en particulier, si le temps s'avère toujours alloué par l'organisation, ou s'il peut aussi être mobilisé par les acteurs.

Le ***chapitre 8*** présente, à partir des résultats obtenus, notre contribution théorique et les implications managériales qui en découlent. Notre travail se propose en effet d'enrichir les travaux sur l'intrapreneuriat, sur la relation managériale, et sur le slack organisationnel.

Chapitre 6 - Proposition d'une typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial

Ce chapitre présente le premier résultat issu de notre étude empirique. Après nous avoir permis de qualifier le contexte d'investigation du processus intrapreneurial de « contraint », en particulier d'un point de vue temporel (1.), nos données nous permettent de proposer une typologie des différentes formes de temps que les acteurs utilisent pour mettre en œuvre des activités intrapreneuriales. (2.). Nous précisons ensuite quelles sont les formes de temps qui interviennent en particulier dans chacune des trois composantes du processus intrapreneurial (identification, poursuite, et développement d'une opportunité innovante) (3.). Enfin, nous remarquons qu'une qualité de la ressource temps apparait essentielle pour l'adoption d'un comportement intrapreneurial : au-delà du temps réclamé, nous semblons comprendre que les acteurs souhaiteraient davantage de *disponibilité d'esprit* (4.).

1. Le processus intrapreneurial étudié dans un contexte temporel « contraint »

Avant d'entamer le cœur de nos résultats, et conformément à leur caractère localisé et contextualisé, nous présentons des éléments relatifs au contexte d'investigation. Le premier élément que nous observons tient à la transversalité affichée de l'activité innovante au sein des activités courantes (1.1). Ceci dit, des difficultés dans leur mise en œuvre s'avèrent aussi soulignées ; elles tiennent à la nature même de l'activité intrapreneuriale qu'il est nécessaire de conjuguer avec les activités courantes prescrites, et aux contraintes relatives à son financement (1.2). Compte tenu des contraintes fortes sur la ressource temps, les acteurs semblent considérer leur situation comme paradoxale, puisque ce que l'on attend d'eux en termes d'activités intrapreneuriales ne leur parait pas cohérent avec les moyens dont ils disposent pour les mettre en œuvre (1.3).

1. 1. Le caractère transversal de l'activité intrapreneuriale

Au quotidien les membres du Centre C s'affairent à plusieurs types de travaux : d'une part des activités prescrites puisque inscrites dans les projets et programmes[118] de recherche. Elles font l'objet de livrables à réaliser pour les différents clients internes concernés (les divisions, les *Business Units*[119]) dans un délai imparti. D'autre part, des activités administratives, de gestion, de soutien et valorisation de l'innovation, notamment pour ceux qui disposent d'une responsabilité particulière (projet, macro projet, thématiques pour la Ligne fonctionnelle, pôle et département pour ce qui a trait à la Ligne hiérarchique). Les activités qui sortent de ces deux cadres sont alors considérées comme des activités annexes. L'activité intrapreneuriale se développe ainsi soit dans le cadre des contrats de recherche, et dispose alors de ressources dédiées, soit en dehors, mais dans ce cas, sans ressources allouées explicitement (Figure 9).

[118] La nouvelle terminologie du Centre C veut que les « Programmes » soient aujourd'hui nommés « Thématiques ». A la date où nous avons conduit nos entretiens, les personnes utilisent le terme « Programmes ».
[119] BU dans le reste du texte.

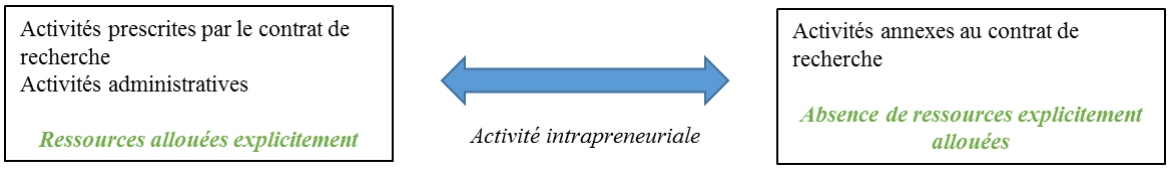


Figure 9 : Transversalité de l'activité intrapreneuriale

En cela, nous comprenons que si l'activité intrapreneuriale ne constitue pas une activité obligatoire en tant que telle, dans le sens où elle n'est pas associée à des objectifs affichés[120], elle se doit néanmoins d'être mise en œuvre au quotidien. Les membres du Centre C considèrent en effet que leur travail implique naturellement des activités innovantes, et les responsables chargés de la promotion de l'innovation ne manquent pas de le rappeler.

> « Un processus d'innovation c'est quand à un moment donné un collaborateur, effectivement a une idée. Bon Recherche et Innovation on le dit bien. Et le « i » de DRI et de Centre C c'est bien innovation, donc ce sont nos activités, enfin l'innovation est une composante importante, essentielle de notre activité qui peut en cas de crise aider certaines entreprises à s'en sortir ou à se maintenir dans les créneaux sur lesquels elles sont. Donc nous Centre C on ne peut pas effectivement ne pas innover si vous voulez. » CPôle3

> « Et c'est évidemment plus facile, plus confortable de dire on innove au quotidien, on innove dans les projets, donc l'innovation elle se fait de 9h à 18h et à nous de savoir la faire sortir, la valoriser, et voilà. » CPôle4

> « Ben écoutez … c'est bien toute la difficulté du management de l'innovation. C'est-à-dire qu'à un moment donné … C'est pour ça que je dis toujours : l'innovation dans les projets.
> A un moment donné, quand un livrable est à réaliser, ça ne veut pas dire que c'est 100% sur le livrable. Je pense qu'à un moment donné, une façon de réaliser un livrable ça peut être effectivement d'avoir une idée, et d'enrichir ce livrable. » CPôle3

> « Alors dans les livrables, et d'ailleurs ça fait partie de la définition du programme de recherche, on peut très bien et on le fait d'ailleurs, dans les livrables, on a des livrables qui sont des réponses très précises à des questions techniques, mais on a des livrables qui sont complètement exploratoires. » CThem1

> « Donc c'est plutôt ces messages là que j'essaie de faire passer, de leur dire que l'innovation c'est aussi tous azimuts, c'est dans le cadre des projets et à ce moment-là les conditions sont plus favorables, mais il faut en parler aux chefs de projet, il faut en parler côté ligne Programme pour trouver ces moyens-là. Ça peut être sûr de

[120] A notre connaissance, la seule l'obligation en lien avec l'activité innovante serait que chaque ingénieur de recherche doive déposer deux idées par an dans la Boîte à idées. De leur avis, ainsi que de celui des responsables de la ligne hiérarchique, cette contrainte demeure relativement souple.

l'organisation, ça peut être sur du fonctionnement de pôle, etc. Donc moi je leur dis « n'hésitez pas, si vous avez des idées, exprimez les au moins. Exprimez les, y'a plusieurs facteurs : par oral, par mail, par la boîte à idées. Et puis si vous y croyez, on peut faire beaucoup de choses ». On a quand même un certain nombre de possibilités pour les suivre. » CPôle1

« Le projet est quand même assez autonome dans la façon de réaliser le livrable, dans la façon d'orienter les recherches et tout. Donc c'est là qu'il doit y avoir une place pour l'innovation. L'innovation peut être un bon moyen de réaliser un livrable. » CPôle3

« Alors moi l'innovation je la défends parce que … Je donne comme argument que c'est aussi notre futur, notre futur proche, nos futures activités. Et donc s'il y a des sujets qui les intéressent, dans lesquels ils croient, qu'ils commencent à les instruire et si ça a du sens, tous ensembles on ira les porter.
Donc pour moi j'essaie de favoriser l'innovation dans le programme, dans les projets même si ce n'est pas toujours facile parce que des fois ça déborde de tous les côtés. » CThem2

L'activité intrapreneuriale se revendique donc comme intégrée à l'ensemble des activités courantes : elle nourrit d'une part les contrats de recherche puisque ceux-ci découlent parfois d'idées émergeantes et se forment autour de leur développement. Et d'autre part, les contrats de recherche constituent des sources d'innovation puisque d'eux émanent de nombreuses idées. L'innovation prend en outre des formes diverses. Chacune d'elles possède des particularités singulières.

« Y'a trois types d'innovations : y'a ce qui rentre directement dans les projets donc ça ne rentre pas dans la boîte à idées. Y'a la boîte à idées qui est souvent telle que moi je l'ai vécue, soit une bouteille à la mer, soit une amélioration assez ciblée qui ne peut pas être domiciliée dans un projet mais qui mérite quand même d'être traitée et intégrée. Là, on est plutôt sur des évolutions technologiques assez particulières. Et puis y'a une troisième, qui est celle que moi je vois le plus et qui est le privilège des chefs de programme, c'est des idées un peu structurantes, où on risque de bousculer l'ensemble du projet parce qu'on change de concept ou on introduit des choses un peu plus larges, avec des enjeux éventuellement partenariaux, de positionnement par rapport aux directions clientes, où on pense qu'il faut les partager au niveau de la direction assez rapidement pour qu'on puisse engager des choses, ou que eux puissent éventuellement accepter qu'on investisse un peu de temps, quitte à ne pas trop savoir où le trouver … Mais là je dirais qu'on est dans le managérial, dire « on va essayer de trouver un peu de temps pour investir, là on est sur de l'investissement, une nouvelle technique ». » CThem1

« Comment dire, en recherche il y a différents pas de temps. Y'a des idées qui sont sur des pas de temps très longs parce que le commanditaire va accepter de nous laisser le

temps. Et c'est un processus qui partira de la recherche fondamentale, qui passera par de la recherche appliquée et qui verra ensuite un aboutissement vers une nouvelle offre, ce qu'on appellera une innovation je dirais, concrète, en termes de nouvelle instrumentation. Ça c'est une idée qui peut … là on a un tas de processus pour ça.
Après vous avez, sur des pas de temps plus courts des idées qui viseront à améliorer je dirais le quotidien de l'opérationnel mais avec une mise en œuvre sur deux ans. Vous voyez ? Donc un pas de temps de 2 ans, alors que dans la première phase c'est plutôt un pas de temps de 7, 8 ans. » CProj2

« En fait ça dépend, y'a deux sortes d'idées qui peuvent apparaitre : l'idée qu'on trouve qui peut intéresser ou répondre à un besoin pour un projet spécifique. Soit c'est une thématique nouvelle qu'on veut mettre en évidence ici à long terme, parce qu'on voit que c'est une thématique qui n'est pas encore abordée ici. » Ing16

« Ensuite y'a une question de mesure, y'a des innovations qui sont des petites innovations, des petites astuces qu'on va intégrer dans le projet, qui vont se traiter de manière locale, à l'intérieur du projet parce que ça nécessite de simples petits ajustements. Par contre on peut avoir des idées qui sont engageantes pour l'entreprise, c'est-à-dire qu'on est sur des schémas de rupture, sur des évaluations, des choix technologiques qui peuvent être assez forts. Ou ça peut être des choix qui peuvent être multi projets. » CThem1

Ces extraits nous permettent de comprendre que globalement, l'activité intrapreneuriale s'exprime de deux façons différentes (Tableau 11).

Parmi les idées générées, la plupart relève d'une nature incrémentale dont l'ampleur reste limitée. Ces idées peuvent trouver leur place au sein d'un projet en cours, par exemple celui qui leur a permis d'émerger. Dans ce cas, les chercheurs disposent alors de ressources pour les faire progresser. Même si le projet ne fournit pas immédiatement des ressources pour travailler les idées émergeantes, leur financement apparait relativement accessible puisqu'elles sont susceptibles d'intéresser rapidement un client :

- soit celui-ci convient que le risque encouru en investissant sur l'idée nouvelle est faible, et décide de financer les travaux qui se situent en amont du développement effectif de l'idée. Des heures de travail financées par un client sont alors disponibles pour la poursuite et le développement de l'idée (Composantes 2 et Composante 3) ;

- soit celui-ci préfère se consacrer au seul développement de l'idée (Composante 3). Des ressources issues d'un client ne deviennent ainsi disponibles seulement une fois que l'idée aura été étayée. Pour la maturer (Composante 2), l'acteur utilise alors un

dispositif organisationnel, la « Boîte à idées »[121] (BAI) et, en fonction de sa qualité, l'idée reçoit des ressources complémentaires, octroyées par l'organisation. Accéder à un tel financement complémentaire pour faire murir l'idée (Composante 2) s'avère raisonnablement aisé puisque le chercheur est en mesure d'avancer qu'un futur client est prêt à financer son développement futur (Composante 3).

Les autres idées peuvent être caractérisées de transversales ou de stratégiques. Leur périmètre d'application s'étend alors au-delà du projet au sein duquel elles ont émergé. Leur financement, nécessairement plus conséquent, s'avère le plus souvent délicat puisqu'elles s'inscrivent dans une temporalité longue, et qu'à leur stade préliminaire, leur rentabilité demeure incertaine. Ce second type d'idées souffre de plus grandes difficultés dans l'accès à des ressources nécessaires à leur poursuite et développement (Composantes 2 et 3).

	Idée incrémentale	**Idée transversale/stratégique/plutôt en rupture**
Cadre	Projet (en cours ou à venir)	Hors projet ou Multi projets
Nombre/Ampleur	Grand/Limitée	Petit/Large
Accès aux ressources	Relativement aisé (Projet, BAI)	Relativement difficile

Tableau 11 : Deux expressions de l'activité intrapreneuriale

Bien que l'activité intrapreneuriale apparaisse au cœur des préoccupations et des ambitions du Centre C, nos résultats nous indiquent que plusieurs difficultés viennent contrarier sa mise en œuvre. Parmi celles-ci, celle du financement n'en est pas des moindres.

1. 2. Difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du processus intrapreneurial

Nous constatons que les difficultés sont principalement de deux ordres : d'abord inhérentes à la nature de l'activité intrapreneuriale puisque sa logique s'avère intrinsèquement

[121] BAI dans le reste du texte.

contradictoire avec celle des activités prescrites. Ensuite, la gestion de la R&D s'orientant vers la mise en place des pratiques de *lean management*, de recherche d'efficience et de réduction des coûts, des difficultés liées à une forte contraction des ressources se développent, rendant le financement des activités intrapreneuriales moins aisé.

Difficultés inhérentes à la nature de l'activité intrapreneuriale

L'activité innovante s'avère bel et bien intégrée au quotidien des membres du Centre C : les responsables soulignent effectivement qu'elle constitue d'une part, le cœur de métier des ingénieurs de recherche, et d'autre part, la valeur ajoutée du travail fourni par un centre de R&D. Toutefois, sa mise en œuvre dépend de sa conciliation avec les activités prescrites. En effet, d'un côté souplesse et flexibilité apparaissent nécessaires, alors que de l'autre, rigueur et respect des contraintes diverses sont attendus. Autrement dit, alors même que la R&D se perçoit comme fortement impliquée, en charge du dynamisme entrepreneurial de son groupe d'appartenance, elle se voit contrainte de subir une tension forte entre la pression « opérationnelle » des activités prescrites, et les activités intrapreneuriales[122].

> « Donc il faut arriver à mener en parallèle cette activité sous tension et le processus d'innovation, ce qui est deux choses un peu contradictoires et qui ne vont pas dans le même sens. Dans un cas on est sur des choses très formalisées, très claires, avec des échéances. Et dans l'innovation on est plus sur un processus de créativité, on ne fait pas appel ni au même cerveau, ni à la même logique. Donc demander à des chercheurs d'être hyper carré dans le reporting, dans l'administratif, dans les livrables et à côté de ça de se faire plaisir. Parce que c'est comme ça aussi que l'innovation arrive, c'est en passant des moments ... Mais pour moi c'est deux choses qui ne vont pas dans le même sens et pourtant il va falloir qu'on arrive à les faire vivre ensembles. » CPôle4

> « Il faut les deux, il faut les deux. A mon sens il faut forcément des taches obligatoires pour pouvoir développer la partie non obligatoire parce que sinon on risque de se perdre dans des idées irréalistes parce que justement la part obligatoire, on ne la connait pas. Donc on va dire, je ne vais dire de chiffres, mais quand même deux tiers d'obligatoire. Mais l'obligatoire peut être intéressant aussi, ce n'est pas une question. Et après un tiers de marge ce serait bien, ce serait énorme. » Ing13

> « Alors ce qu'il faut c'est de réussir à avoir quelques sujets amont, à mon sens, qui continueront à alimenter, et qu'on s'accorde à leur [*les clients*] donner cette part [*l'opérationnel*]. Si nous on ne fait que de l'opérationnel, ils ont bien compris qu'il y aura un problème de motivation aussi. Donc en fait il faut que chacun trouve en fait son

[122] C'est justement pour cela qu'il était à notre sens pertinent d'explorer la relation entre ressources temps et comportement intrapreneurial au sein d'un département R&D.

équilibre, et on ne peut pas leur faire que des sujets amont parce qu'eux dans leur quotidien ils n'arriveraient pas à le justifier. Et on ne peut pas non plus, nous, ne faire que de l'opérationnel, on ne pourrait pas construire un avenir sinon. Donc finalement il y a un équilibre à trouver avec eux et avec nous.
Et cette année ça a pris une coloration très opérationnelle malgré qu'on ait pu garder des sujets amont mais il a fallu plus se battre. Parce qu'ils sont vraiment dans une logique de retour sur investissement assez rapidement. » CProj2

« Le fait d'avoir un peu de temps, ça peut aider, oui tout à fait. Mais aujourd'hui, comme je vous le dis, ça ne va pas dans ce sens-là, c'est-à-dire qu'on est étouffé par les activités quotidiennes parce qu'on est moins nombreux et que voilà, y'a de plus en plus de travail sur les nouvelles technologies. C'est très difficile à conjuguer, ça c'est sûr. » CProj8

« Quand vous avez une idée qui vous tord, elle est là 24 heures sur 24. Si vous avez quelque chose, une idée, que vous estimez en fin de compte, viable et tout ça, ça vous occupe l'esprit, ça vous occulte les autres choses. En tous cas pour moi c'est comme ça. Mais pas à 100%, vous devez quand même fournir votre travail de tous les jours, mais elle est là. » Ing3

Difficultés de financement

Le second grand ensemble de difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités intrapreneuriale concerne leur financement. Pour rappel, la majeure partie des travaux du Centre C est financée par ses clients, des BU du groupe, dans le cadre de contrats de recherche. Le Centre C dispose néanmoins d'un budget propre lui permettant traditionnellement de soutenir certaines activités innovantes que les porteurs n'ont pas réussi à « vendre » aux BU, soit parce que ces dernières se montrent prudentes quant à l'investissement dans des activités plutôt exploratoires, soit parce qu'elles se sentent peu concernées par des idées n'entrant pas exactement dans leur périmètre d'activités. Les acteurs accèdent alors à ce budget propre d'abord en déposant une fiche-idée dans la BAI, et en passant ensuite devant le Comité innovation. Considérant le potentiel de l'idée, celui-ci octroie (ou pas) un financement et des heures de travail en conséquence.

Deux écueils apparaissent dans ce processus. D'abord, pour ce qui a trait aux idées transversales, les budgets se contractent largement et la recherche d'un financement devient une activité à part entière.

« Il ne vous a pas échappé que le monde va être de plus en plus contraint financièrement, mais y'a peut-être un retour ces derniers temps, je pense que tous les

sujets se concentrent sur le court, moyen terme. Donc en termes de R&D tous les sujets un peu moyen, long terme, ils passent clairement après ceux qui sont prioritaires.
Donc l'innovation, sauf à ce qu'elle soit immédiatement appliquée, l'innovation qui pourrait trouver son marché à moyen, long terme va être beaucoup plus difficile qu'une innovation dont la mise en œuvre est immédiate. » CThem2

« Là en l'occurrence, ce qu'on a déposé avec Ing9, en fait il s'agissait d'un travail de fond donc qui est peut être assez difficile à justifier d'un point de vue opérationnel court terme. Donc à partir de là c'est vrai que … c'est toujours ce qu'il y a de plus dur, c'est les idées qui ne vont pas rapporter de l'argent à court terme.
Et donc ça intéresse une fois que c'est fait mais de débloquer des fonds pour le faire sachant qu'il n'y a pas forcément … » Ing4

« Alors ça peut vous paraître bizarre dans les métiers de l'énergie qui sont en général des métiers à long terme, mais aujourd'hui c'est la réalité. C 'est à dire que quand on veut se faire financer des travaux et qu'on veut concrétiser des idées, il faut des financements, faut être soutenu. Et donc sinon l'idée elle reste sur un papier dans mon bureau. Si je veux quelque part la concrétiser, il faut trouver un angle d'attaque.
Donc quelque part pour des idées plus exploratoires, qu'il faut tester, valider, confirmer, la transformation est souvent difficile parce qu'il faut avoir un financement et il faut trouver un angle d'attaque. Et aujourd'hui dans mon travail, je passe autant de temps à faire de l'innovation pure et dure, qu'à chercher à la transformer et à la concrétiser en fait. » CProj8

« Nous on raisonne beaucoup en projets financés ou non financés, en structure versus projet. Donc quand on est sur des structures ou des heures qui n'ont pas de financement externe, ça coute, je veux dire ça coûte sans ne rien rapporter. Or vu qu'aujourd'hui on est piloté par l'Ebitda ou par le résultat net récurent, l'un ou l'autre, c'est toujours dépenses moins recettes. Donc c'est difficile de justifier aujourd'hui du temps passé sur des heures non financées. » CPôle4

« On nous encourage vivement à avoir des activités financées. L'objectif étant de positionner au maximum les personnes sur des projets financés. Dit autrement, on doit s'assurer qu'il y a un bon ratio entre ce qui est en appui et ce qui est directement lié à un appel à projet qui soit sur du contrat de recherche … Parce qu'il y a deux produits je dirais : le contrat de recherche et puis la prestation spécialisée qui sont plus des opérations court terme. » CPôle5

« De plus en plus on cherche à se faire subventionner par des agences, n'importe lesquelles, par l'Europe, par la France, par l'agence nationale de la recherche, y'a plus un seul projet qui peut se faire quasiment sur nos fonds à nous. Y'a quelques projets qui sont faits sur les financements direction GDF SUEZ, ce sont des trucs bien ciblés, où GDF SUEZ veut bien se placer. » Exp1/Ancien CMProj

Ensuite, pour les idées traditionnellement mises en œuvre dans les contrats de recherche qui disposent donc d'un financement relativement « aisé », les clients apparaissent de plus en plus contraints dans leur capacité à allouer un budget pour des travaux dont ils ne savent pas à

l'avance ce qu'ils pourraient en tirer, et prêtent ainsi une attention croissante au contenu des livrables à fournir. Ceci concourt à restreindre la place laissée à l'exploration de sujets annexes.

« *Et les clients sont plutôt enclins à financer des idées innovantes ou c'est difficile ?*
Ca dépend lesquels, ça dépend lesquels, ça dépend quelle est leur situation de marché actuelle, c'est vachement liée à l'économique. C'est-à-dire, si je veux être clair, si le client est « gras » en termes de revenus il va avoir tendance à ne pas être très regardant et dire « ah ben tiens il y a peut-être une opportunité, tiens je la finance ». S'il n'est pas « gras », on ne lui vend rien, il achète le strict minimum, ce dont il a besoin pour vivre. » Ing13

« Le commanditaire commercial, qu'est-ce qu'il dit ? Il dit « Et bien j'ai un budget : j'avais 100 pour faire des choses intéressantes, j'ai vraiment quelque chose de précis en tête, il faut faire ça, tout de suite, maintenant. Et puis maintenant, j'ai 75. Donc ce n'est pas avec 75 que je vais dire : tiens on va essayer de faire de l'innovation, alors que j'avais déjà en tête quelque chose de précis à faire et qu'on a réduit le budget ». Donc il dit « moi je choisis parmi les taches, les taches les plus prioritaires pour sortir tel produit, tel service, et donc je les mets dans le dernier paquet qu'il me reste ».
Alors c'est vrai qu'on peut dire « c'est dangereux », parce qu'au contraire, en temps de crise, on aurait besoin de plus d'innovation. Mais ça, c'est la théorie, c'est bien beau de dire ça. » CProj10

« Je pense que ça c'est clair, je veux dire qu'il n'y a pas si longtemps que ça les commanditaires étaient capables dans les projets de réserver une petite enveloppe budgétaire pour des choses un peu exploratoires. Je pense que maintenant ce n'est plus trop le cas parce que les budgets se resserrent de leur côté également. Donc voilà il faut essayer de passer dans ce qui existe et le faire aussi, je ne dirais pas en temps masqué parce que le commanditaire est toujours dans la boucle, mais en termes d'affichage. On n'a plus ce volant-là. A l'époque on avait 30% pour des pistes qui n'étaient pas forcément avec des livrables dans l'année, avec des éclairages, etc. » CPôle1

« Donc dans le débat on essaie de mettre autre chose que les livrables en disant « si on va plus vers l'amont, voilà ce que ça pourrait vous amener, à court terme, voilà comment ça s'inscrit ». Et on tire la couverture dans le sens …
Et ils sont de moins en moins preneurs de ces choses-là ou pas ?
La tendance oui, globalement, ils sont de moins en moins preneurs. Enfin ils en ont envie mais quand il s'agit de faire le chèque, ils disent « Ok, je fais un chèque de tant, donnez-moi des trucs concrets à la fin de l'année ».
Donc … l'envie est là, quand on leur parle de choses vraiment qui sont bonnes, on voit que l'étincelle dans les yeux est toujours là, mais après ils ont leur hiérarchie, ils ont des budgets alloués. C'est plus en termes … à la fin de l'année comment ils peuvent justifier des dépenses, surtout que c'est des dépenses qui sont assez considérables, en recherche donc s'ils disent « ils ont bien avancé, on sent que ça va sortir » mais qu'ils n'ont rien à montrer en face de leurs dépenses, voilà ! C'est toujours plus dur à justifier pour leur hiérarchie, pour le régulateur, pour beaucoup de choses, pour le client. Donc ils sont obligés de plus en plus en recherche d'avoir des choses tangibles à mettre en face d'une dépense. » CMProj5

« C’est ça qui est un peu bizarre, c’est qu’effectivement ils sont un peu obligés de trouver de l’innovation pour trouver le besoin parce que je dirais, les outils existent, le contexte évolue, les commanditaires ne savent pas forcément trop par où aller donc il y a besoin de l’innovation, il y a besoin de quelque chose de nouveau, y’a besoin de nouvelles approches, y’a besoin de choses un peu différentes à leur apporter pour que les projets continuent à apporter la valeur ajoutée au niveau du client. C’est presque l’innovation qui est la valeur ajoutée par le Centre C mais c’est de l’innovation très contrainte. C’est de l’innovation, un peu je dirais, …
Organisée ?
Ben oui ! Et puis un peu au fil de l’eau, c'est-à-dire qu’on va tout de suite avoir besoin d’aller, je pense au niveau des projets, d’aller montrer des choses au commanditaire pour qu’on puisse avancer. On montre un petit peu, ok on a l’autorisation d’aller plus loin, on avance un petit peu, ok … » CPôle1

« Alors c’est vrai que la boîte à idées peut être complètement transverse, par contre au niveau du commanditaire, l’innovation est très ciblée. » CProj10

« Les commanditaires, ils ont des budgets qui se resserrent donc leur priorité va sur des choses qui viennent tout de suite, ça c’est logique. Après ils ne sont pas contre l’innovation mais ils sont …
Oui, je comprends, ils sont prioritairement pour leurs livrables.
Voilà, ils ont des choses à faire et le budget, je dirais, va *pile poil* sur les choses qu’il y a à faire, donc ils vont dessus. Et forcément ce n’est pas très favorable sur l’éclairage de l’avenir, … » CPôle1

« Ben faut le vendre à quelqu’un, si on n’a pas de client, on ne fait plus rien maintenant. On peut avoir des idées, mais elles peuvent rester sur la table s’il n’y a pas d’intérêt de quelqu’un pour les financer. C’est pour ça qu’on est passé des idées qui venaient de chez nous, à des idées qui continuent de venir de chez nous mais qui sont forcément discutées avec un client interne ou un client externe. » Exp3

Le contexte général se caractérisant par des **contraintes croissantes sur les ressources** se traduit par une intensification des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. En effet, les clients semblent être de moins en moins enclins à financer des activités pour lesquelles les résultats apparaissent incertains ; au contraire, la priorité porterait sur les activités pour lesquelles un cahier des charges bien spécifié existe, laissant ainsi peu de liberté pour l’exploration de sujets en marge. Ainsi, bien que l’activité intrapreneuriale se revendique comme transversale, le temps de travail des chercheurs apparait en totalité absorbé par des activités prescrites, concernant tant les projets de recherche que les travaux de gestion divers. Les acteurs expriment le sentiment de vivre, par moment, une situation relativement paradoxale : d’un côté les attentes en termes d’innovation persistent, alors que de l’autre, les moyens dont ils disposent tendent à se restreindre.

1. 3. Le comportement intrapreneurial vécu comme paradoxal

Les personnes interrogées manifestent l'existence de deux obstacles à la conduite des activités innovantes.

Peu de place pour la « vraie » recherche

Le premier obstacle concerne la place qu'ils jugent trop limitée, consacrée à ce qu'ils appellent « la vraie recherche ». Aussi décrivent-ils leur travail quotidien comme se rapprochant davantage du soutien/appui opérationnel que de l'innovation.

> « Moi je pensais, en ayant fait une thèse, qu'on m'avait mis dans la case « activité recherche » mais c'est plus vraiment de la recherche, c'est pas de la recherche, on ne fait pas de la recherche, ça reste de l'ingénierie, très pratique, on ne va pas au fond des choses, on ne fait plus d'équations. Si on a besoin de faire de la recherche on sollicite une université, un laboratoire, on leur dit « allez-y réfléchissez sur ça », mais nous on n'a pas le temps de réfléchir sur des modèles mathématiques, sur de la physique parce que ça on ne peut pas évaluer le temps qu'il faut pour faire un modèle ou pour résoudre une équation. Ça, c'est impossible. Et ça du coup on le laisse, on paye les laboratoires. Enfin moi c'est mon cas, dans mon activité, on paye le laboratoire des Mines de Paris pour faire la réflexion. » Ing10

> « Oui le risque c'est qu'il y ait des gens brillants qui s'en aillent, moi j'en connais : des chefs de macro projet qui ont vu ce qui se faisait dans d'autres BU du groupe, qui se disent « mais qu'est-ce que je fais là ? Je suis venu ici pour faire de la recherche et de l'innovation, si je veux faire ça, ce n'est plus ici qu'il faut que je sois ! ».
> Et c'est vrai, je pense qu'aujourd'hui si on veut être vraiment super innovant, faire des trucs vraiment à la pointe, en mode chercheur, il faut aller ailleurs. J'en suis persuadé, c'est malheureux mais c'est comme ça. » CMProj2

> « Y' a moins de financement pour ce qu'on appelle la *vraie* recherche. Voilà, donc c'est plus de l'amélioration de pratiques opérationnelles mais ce n'est pas … ou c'est vraiment du support opérationnel. » CProj2

Relatant ces verbatims, nous nous rendons compte que les chercheurs donnent l'impression d'assimiler « innovation » à « vraie recherche », sous-entendu « recherche fondamentale », comme si l'innovation ne s'entendait qu'en termes de rupture, s'inscrivait uniquement à long terme, et que l'innovation incrémentale se concevait comme une activité de moindre qualité.

Priorité aux activités prescrites

Le second obstacle que les acteurs relatent a trait à la nécessité de favoriser les activités opérationnelles prescrites aux dépens des travaux intrapreneuriaux. Les premières étant obligatoires car financées, prennent le pas sur les secondes. Le problème ne semble pas tant que ces deux types d'activités suivent des logiques différentes, mais plutôt que l'une soit choisie au détriment de l'autre. Dit autrement, réaliser les livrables et respecter les délais relatifs aux activités prescrites occuperait l'ensemble du temps de travail, et conduirait alors à ne plus disposer de temps pour mettre en œuvre des activités intrapreneuriales. Cette priorisation impacterait ainsi négativement la dynamique intrapreneuriale générale.

> « Voilà, voilà, clairement. Donc aujourd'hui la priorité c'est plus le budget, le budget, le budget. Et même si on dit « il faut continuer à innover quand même ! ». Si on me dit « ne t'occupe pas du budget », si mon chef de Programme me disait « ne t'inquiète pas pour le budget, continue ton boulot », l'état d'esprit serait déjà différent. J'aurais déjà un poids en moins. Qui dit « un poids en moins » dit plus d'ouverture d'esprit et je pense que je pourrais faire beaucoup mieux en termes d'innovation, de génération d'idées et puis de faire progresser ces idées. C'est clair, il n'y a pas photo ! » CMProj2

> « En fait déjà on a une charge de travail, heureusement donc je suis bien occupée. Et entre la rédaction d'une fiche idée et les obligations qu'on a sur un projet, y'a un arbitrage à faire, donc y'a des priorités donc la priorité ça va vers le projet. Donc l'idée ça passe un peu en deuxième ou troisième possibilité, choix, degré. Et donc c'est au moment où on voit qu'on a un peu de temps libre qu'on va se dire « ah je vais me dédier à ça, voir si cette personne va pouvoir me recevoir ». Ing16

> « La priorité c'est de répondre aux attentes des projets. En partant de là, une fois que les projets sont satisfaits, je ne dis pas qu'on doit faire ce qu'on veut, mais ça nous laisse un peu plus d'opportunités pour détecter des innovations et essayer de trouver des applications derrière. » Ing17/Ancien CMproj

> *« Donc l'innovation est toujours faite en plus ?*
> L'innovation est généralement faite en plus. » Ing17/Ancien CMproj

> « Ben je ne vais pas vous la cacher, la libération du temps, on va revenir là-dessus. C'est ce que je disais en préambule, si à un moment l'idée on voit qu'elle a un potentiel, on est vite rattrapé par le pécunier et le quotidien : « combien d'heures tu souhaites pour le faire ? » et « qu'est-ce que tu ne feras pas pendant ces heures-là ? ». » CMProj3

> « Mais ce que je veux dire c'est que … non j'essaie de m'organiser de telle sorte que l'idée vive. Maintenant je ne peux pas mettre mes autres tâches de côté, c'est impossible. Et ce qui est vrai c'est que, vu la répartition que je vous ai donnée de cette idée, elle n'est pas prioritaire dans les tâches, d'accord ? J'ai des sujets qui sont

beaucoup plus prioritaires, où il y a beaucoup plus d'enjeux. Mais n'empêche que je fais le maximum, je crois que je le fais, pour que cette idée vive le mieux possible. » Ing3
« Mais quelqu'un qui se trouve dans le contexte tel que vous le décrivez et tel que je l'ai constaté, il est clair qu'il fera passer la recherche … Il la fera passer au second degré, cette volonté de rechercher et d'innover, c'est évident parce qu'il a une priorité avant et il sait que s'il n'a pas respecté sa priorité, il se fera taper sur les doigts. » Ing11

« Ben l'idée innovante ne sera jamais priorisée en fait. Y'a des livrables, y'a des deadlines, soit je ne la priorise pas, soit si je la priorise ce n'est pas une question de prioriser, c'est juste que j'ai la marge pour le faire. C'est-à-dire que je sais que je vais respecter mes deadlines tout en faisant ça à un moment de la journée, mais si je n'ai pas la marge, ça passera toujours en dernier. » Ing13

« Par contre la grosse difficulté et c'est que ça va se faire surement au détriment d'autre chose. C'est-à-dire en gros qu'on joue à budget constant, donc si on a une idée nouvelle, il va falloir quand même que ça rentre dans l'enveloppe donc peut être qu'on ne fera pas autre chose.
Ah oui, ils ne rajoutent pas une ligne …
Non. Globalement, non. » CMProj5

« Ben j'ai d'autres priorités. Ca ça fait partie des sujets, enfin … on y travaille quand on a le temps ! Mais y'a tout le reste en amont. Les différents projets, c'est le boulot pour lequel je suis payée, le truc pour lequel j'ai des obligations, il faut que je fasse, donc je le fais.
Quand j'ai un peu de temps mou, et là c'est la première fois que ça arrive depuis l'année dernière, je peux travailler sur … pas sur ce que je veux parce que mes chefs de projet sont au courant quand je travaille dessus, mais j'ai un peu plus de temps. » Ing8

Ces observations nous amènent à constater que les acteurs considèrent leur situation comme paradoxale, dans le sens où les clients et leurs managers manifestent des attentes en termes d'activités innovantes, sans pour autant leur octroyer les moyens qu'ils jugent nécessaires pour les mettre en œuvre.

« Bon en tous cas, ce qui s'est passé pour moi, on m'a dit « il faut que tu déposes une idée ». Donc pour moi si on me dit qu'il faut que je dépose une idée, je n'ai pas deux heures allouées pour ça. Donc … mais il faut que je le fasse, donc je pense que c'est pour garder l'esprit de l'innovation, mais ils ne font pas forcément des efforts pour ça. Donc il faut que nous, de notre côté, on le fasse comme j'ai dit tout à l'heure, en *off*. Et puis voilà. » Ing1

« Enfin pour moi, alors c'est facile, mais quand je le vois avec mes commanditaires « oui on vous demande d'être innovants, on vous demande d'être avant-gardistes, mais on ne vous donne pas d'heures pour ça, c'est-à-dire ça devrait être inné chez vous ». C'est un peu bizarre, mais on n'a pas d'heures pour l'innovation ! Mais par contre, si vous voulez, si je prends le discours du client, on nous demande d'être innovants d'année en année mais par contre les budgets ne sont alloués qu'à la productivité. C'est-à-dire vous avez 100 heures de disponibles, pour l'année d'après, par contre « ces 100

> heures là je te les donne uniquement pour réaliser l'étude que je t'ai commandée l'année d'avant. Mais l'année d'après je te demande de me trouver d'autres idées. » CMProj3
>
> « Dire que l'innovation n'est plus une priorité, non, je dirais que le pire c'est qu'il y a une priorité, par contre les moyens ne sont pas bons. Pour moi il y a une inadéquation entre les deux. » CMProj3
>
> « Mais ça c'est simplement dû à la crise, à des réductions de budgets, et donc on n'a plus un confort sur l'innovation comme on avait avant. Bien que nos missions sont toujours les mêmes. Et on garde dans nos missions, on a toujours ce côté innovation. On dit, et de toute manière c'est naturel, vous êtes chercheur, vous êtes au Centre C, l'innovation c'est votre cœur de métier.
> En revanche les outils concrets, les processus pour y arriver et pour favoriser l'émergence de dossiers, des heures, le coté confort pour développer ces idées existe moins. » CProj10

Ainsi, il apparaitrait une forme d'incohérence entre les ressources, notamment en temps, que nécessite l'activité intrapreneuriale, et celles qui sont effectivement mises à disposition pour la conduire. Le contexte général de mise en œuvre du processus intrapreneurial se conçoit ainsi comme « contraint », notamment au niveau de la disponibilité des ressources temps.

Aussi, pour conclure cette première section, nous suggérons que si l'intérêt porté à l'innovation ne semble en rien être altéré, ses modalités d'expression diffèrent : alors que l'activité intrapreneuriale, qu'elle qu'en soit la nature, avait l'air d'être raisonnablement intégrée aux contrats de recherche signés avec les clients, et que l'organisation semblait disposer d'un budget spécifique et conséquent pour la financer, ce **contexte général contraignant** la pousserait à ne pouvoir prendre forme qu'*en marge, en décalé* des activités prescrites. Ainsi, compte tenu de la contraction des ressources temps, adopter un comportement intrapreneurial passerait par la mobilisation de formes de temps plurielles. La section suivante se propose justement de prêter attention aux différentes formes de temps dont le processus intrapreneurial bénéficie au sein du Centre C.

2. Proposition de typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial

Nous remarquons tout d'abord une forte segmentation du temps travail au sein du Centre C (2.1). Alors que ce constat s'inscrit dans une appréhension du temps en termes quantitatifs, il s'avère pertinent de mettre aussi en avant la dimension qualitative de la ressource temps. Sans nous y attendre, nous avons en effet constaté dans notre matériau, un ensemble de formes de temps différentes utilisées dans le cadre des activités intrapreneuriales. La typologie que nous proposons peut être qualifiée de descriptive (Dumez, 2013a; Elman, 2005) : elle trace les différentes formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial et leurs caractéristiques (2.2).

2. 1. Constat d'une forte segmentation du temps de travail

La première remarque que nous faisons concerne la forte segmentation du temps de travail. En effet, l'organisation du travail des membres s'effectue en fonction des projets sur lesquels ils sont mandatés : à chaque heure travaillée correspond un code d'imputation relatif au projet concerné. En début d'année, les chercheurs ont donc connaissance, avec une plus ou moins grande précision, des travaux sur lesquels ils travailleront. Certains acteurs soulignent néanmoins les difficultés provoquées par cette forte segmentation de leur temps de travail : il semblerait que le découpage des journées en tâches précises à réaliser en un temps fixé encourage le développement d'activités de court terme ; ceci laisserait finalement peu de place aux réflexions nécessaires à l'activité innovante, dont la quantification en heures demeure pour le moins délicate.

> « Là on est arrivé à un système cette année : aujourd'hui, on est en avril, je ne sais toujours pas ce que je vais faire en terme d'expertise sur cette année parce que les budgets, on ne sait pas trop, ils sont toujours en train de réfléchir à savoir qui va en avoir, qui ne va pas en avoir.
> Et là on tombe maintenant sur des gens qui sont capables de demander 40 heures de telle ou telle personne. Qu'est-ce que c'est 40 heures ? C'est complètement ridicule, pour faire une tâche, un truc. Typiquement c'est des choses qu'on me demande régulièrement, c'est d'évaluer le cout d'un système sur tel site, combien ça peut couter ? Donc j'ai 40 heures pour faire ce boulot alors qu'on peut en mettre trois ou qu'on peut en mettre 80 parce que ça dépend si c'est un truc que personne n'a fait ou si je l'ai fait et que je ne ressort que mon dossier. » Exp3

« Mais quand j'y pense, c'est un peu hallucinant ici : par exemple, mes collègues, moi je freine un peu avec ça, mais mes collègues, ils ont 25 codes d'imputation. Moi je n'en ai peut-être pas 25, j'en ai 20. C'est pas possible de s'atomiser comme ça sur 36 projets. Moi je fais tout pour freiner ça en fonctionnant avec une sorte de trois tiers, c'est-à-dire un tiers pour une direction cliente qui me finance un truc sérieux, une demande, des livrables, du lobbying, etc. Un autre tiers de même nature mais sur un autre champ. Et puis un troisième tiers qui est la capitalisation de tout ça pour toutes les directions clientes. Avec ça, ça suffit à son homme. Là-dedans évidemment j'ai des sous codes d'imputation mais j'essaie de garder une cohérence de ces trois tiers. » Exp1/Ancien CMProj

« La grosse différence avec la thèse c'est qu'ici le temps est vraiment compté, c'est-à-dire par projet, on doit passer tant d'heures sur tel projet, tant d'heures sur tel projet, et c'est très précis, ça peut aller jusqu'à 10, 20 heures sur tel projet.
C'est une nouvelle organisation qui fait que quand on arrive en fait on n'est pas très à l'aise avec ça : au début on compte les heures pour vraiment cadrer. Et dans ces heures-là, qui sont planifiées sur toute l'année, environ 1500, 1700 heures dans l'année, il n'y a pas le moment prévu pour l'innovation. » Ing10

« Parce qu'en fait en début de l'année on a des demandes de la part des projets pour tel ou tel type de compétences donc en fait notre chef de pôle affecte telle ou telle personne pour telle ou telle demande demandée par le projet. Ce qui fait qu'en fait dès le début d'année on a un planning plus ou moins complet parce qu'on doit travailler 1 500 ou 1 600 heures dans l'année et qu'effectivement l'année compte 1 600 heures de travail.
Donc *a priori*, à moins de réaliser des livrables plus tôt, enfin en un laps de temps plus court, finalement on n'a pas un certain nombre d'heures pour une réflexion personnelle ou quelque chose comme ça. Sachant que ça c'est dans l'idéal, et dans la pratique pour 1 500 heures travaillées dans l'année, en fait on se retrouve peut être avec 2 000 heures. » CProj6

« C'est un peu ce qu'il y avait avant, quand je vous disais qu'on travaillait avec des commanditaires avec des budgets relativement stables, qui était beaucoup plus lisses, où bien sur dedans il y avait ça, on mettait tout. Donc il y avait cet aspect-là.
Alors que maintenant, ça a été beaucoup plus tronçonné, des taches très précises, presque ponctuelles, du court terme, qui ne laissent plus la place au long terme, à cette démarche d'innovation. » CProj10

A travers ce constat, nous relatons la possibilité d'appréhender la ressource temps d'un point de vue quantitatif. Il s'agit dans ce cas de réfléchir au nombre d'heures qu'il serait pertinent d'allouer à telle ou telle autre activité. Pour ce qui concerne l'activité intrapreneuriale, il nous semble pourtant préférable de raisonner en termes qualitatifs. En effet, à travers la typologie présentée dans la sous-section suivante, nous avançons que plusieurs *formes* de temps sont impliquées dans le processus intrapreneurial.

2. 2. Typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial

Nous présentons la typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial, au nombre de huit[123], et les explicitons.

Les trois premières formes s'apparentent à des temps que nous considérons comme « classiques », dans le sens où elles déclinent le temps de travail des acteurs dans sa dimension formelle. En effet, l'ensemble des activités des acteurs sont *a priori* réalisées durant du Temps projet, du Temps octroyé par l'organisation, et/ou du Temps collectif organisé.

Temps projet

Le Temps projet correspond aux heures « vendues » aux clients dans le cadre du contrat de recherche. Chacun des chercheurs dispose d'un certain nombre d'heures pour réaliser les tâches prescrites, pour lesquelles des livrables sont à fournir selon un cahier des charges détaillé. Généralement, ce contrat de recherche, au Centre C, est établi pour un an. Si ce temps est naturellement dédié aux tâches exigées par le contrat qui souvent s'apparentent à des activités opérationnelles, l'activité intrapreneuriale s'y développe aussi : de façon spontanée, les acteurs identifient de nouvelles opportunités à développer, et lorsque, de façon explicite, le commanditaire le demande.

> « Je pense que … c'est globalement effectivement en ce moment, vers février, mars, avril qu'on est le plus productif en termes d'idées parce que c'est là qu'on a pris le temps de s'approprier les besoins client. C'est-à-dire que là on a rédigé les cahiers des charges, on a fait les premières réunions client de l'année où ils nous ont expliqué leurs besoins, on les a mis en contexte. Et on n'est pas encore tête baissée dans la solution et dans le développement d'une solution. Donc on a encore un peu la marge de manœuvre, ben ce fameux cycle projet où en début de projet on a plus de marge de manœuvre. Donc c'est là où j'insiste beaucoup pour ne pas faire ce que je surnomme « l'autruche turbo », voilà de mettre la tête dans le sable avec une première solution que l'on trouve et qui a l'air intéressante et qui ne va pas nous fatiguer … » CMProj5

> « C'est à force de faire, ben je suis en labo généralement. Du coup je fais des manip et puis en fait, en fonction des manip et des résultats qu'on obtenait, on n'avait pas

[123] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les différentes formes de temps impliquées (Tableau 1).

forcément satisfaction dans nos résultats. On … je me suis interrogée s'il y avait moyen d'améliorer ces résultats. Il s'avère que oui. Donc, heu … Donc je me suis renseignée auprès de fournisseurs. Et du coup c'est de là qu'a émané l'idée. » Tech1

« Alors moi typiquement, j'ai fait un brainstorming avec un partenaire industriel mais on l'avait planifié. On savait qu'on avait un sujet intéressant, on n'avait pas de solutions et on dit « on va travailler dans ce cadre-là ». Mais du coup on l'a validé par l'externe. On arrive à faire ça, on convainc l'externe finalement, entre guillemets, et l'externe cautionne l'intérêt et donc là c'est beaucoup plus facilement accepté et c'est plus facile d'y travailler. » CMProj4

« Et après une seconde idée qui est née en réunion projet, donc là à l'issue d'une réunion projet, on avait fait un peu de brainstorming, un peu de créativité, là y'a une deuxième idée qui était sortie, pour détecter l'approche d'engins avec un câble rayonnant, je ne rentre pas dans les détails techniques. Donc ça a séduit le client, c'est une idée nouvelle qui a séduit le client et qui nous a attribué un budget cette année pour travailler dessus. » CProj4

« Donc à l'heure actuelle c'est difficile de … enfin ça dépend, c'est variable. On sait qu'on a des idées qui vont être développées de toute façon parce qu'elles sont pertinentes pour le projet et que le client va la financer. » Ing13

« Et puis maintenant on fonctionne, l'idée continue de progresser parce qu'il y a encore du travail technique à faire dessus, mais sur des budgets 100% temps projet, financé par des clients internes. » Ing17/Ancien CMproj

Temps octroyé par l'organisation

Le Temps octroyé par l'organisation correspond aux heures financées par le Centre C spécifiquement pour l'activité intrapreneuriale, et en particulier dans le cadre du dispositif de la BAI et son organe de décision, le Comité innovation. Le principe est le suivant : lorsqu'une personne dispose d'une idée nouvelle, elle peut la déposer dans la BAI. Parmi les idées déposées, certaines sont sélectionnées pour être présentées devant un jury constitué de membres du Comité Directeur et autres (Comité innovation). En fonction de l'intérêt porté à l'idée, elle peut se voir allouer un certain budget (souvent sous la forme d'un financement pour un stagiaire), et un certain nombre d'heures pour continuer à la travailler sur du temps désormais « organisé ».

« Donc quand un salarié a une idée, effectivement il fait un dossier, y'a un certain formalisme, il établit un dossier, on a une application, bon qui est un peu vieillissante mais qui va changer.
Donc il dépose dans la boîte à idées ?

Il dépose cette idée dans la boîte à idées, dans le *workflow* qui est en train d'être remplacé. Et puis voilà, on valide l'idée : quand c'est une idée qui est dans mon domaine, moi je la valide et puis après ça passe en CoDir, y'a un CoDir R&D qui donc analyse la pertinence de l'idée, le caractère novateur de l'idée, il faut que ce soit une vraie idée, on ne va pas s'amuser à réinventer la poule. Et donc à partir de là, je dirais des moyens sont alloués, soit en heures, soit en … après c'est des commandes, ce qu'on appelle le C2 donc les commandes externes. » CPôle3

« Là pour la validation de l'appareil si je travaille en laboratoire, je ne travaille pas pour un projet. Ce n'est pas un projet, c'est une idée donc il n'y a pas d'argent dessus. Donc c'est pour ça qu'en fait j'ai participé au comité de la direction de l'innovation pour justement qu'ils me donnent des heures que je vais prendre pour valider cet appareil. » Tech1

« C'est passé en CoDir, y'a eu des heures un peu dessus pour effectivement mettre en place un peu un business model, un plan d'actions autour de cette innovation là pour voir comment on pourrait la valoriser. » CPôle1
« A partir de ces heures-là, ce qui s'est passé c'est qu'on a pris un stagiaire qui a travaillé sur cette idée. C'est d'ailleurs A. que vous allez voir. Elle a été embauché à la suite de son travail, elle a travaillé sur pleins de choses, pas que uniquement cette idée-là.
Et y'a eu une cheville ouvrière sur l'évaluation de cette idée : techniquement est-ce que c'est vraiment pertinent ou pas ? Et moi je chapeautais ce stage et effectivement CMProj1
qui était chef de projet, suivait l'activité. Et également notre commanditaire. » Ing5

« Vous avez obtenu des heures par le comité ?
Oui c'est ça, des heures et un peu d'argent. Du coup on a pris un stagiaire, non c'était un intérimaire il me semble, qui était dédié à 100% de son temps pour faire ce travail. Et puis ensuite il l'a réalisé et on était content (rires).
Et l'idée ça a abouti sur … ?
Du coup l'outil a été créé. » CProj5

Temps collectif organisé

Dans le cadre des activités intrapreneuriales, le Temps collectif organisé correspond aux séances de créativité, aux brainstormings, aux moments d'échanges prévus. Ceux-ci regroupent plusieurs acteurs, et ont lieu en général dans le cadre des projets ; le Temps collectif organisé constitue ainsi une composante du Temps projet, et se distingue des temps d'échanges informels (de type échanges autour de la machine à café).

« Donc je pense qu'une séance de créativité … donc là on se met ensemble, on a un sujet et on essaye … plusieurs personnes issues de métiers différents essayent de produire des idées et d'améliorer quelque chose. Là oui, je pense que ça porte beaucoup de fruits. » Ing1

> « Là on a un processus pour ça … qui est assez bien rodé on va dire, enfin qui est « rodé », qui est en évolution, on a encore innové là-dessus cette année. En fait on va créer soit par des séances de créativité entre nous, soit par confrontations avec notre correspondant technique ou nos correspondants techniques par rapport à leurs besoins, par rapports aux rencontres aussi que l'on fait à l'international, ou avec la communauté plus proche, on va essayer de trouver des pistes d'amélioration par rapport à leurs besoins et on leur soumettra. On a un processus de soumission en fait de ces besoins-là. » CProj2

> « Ou un peu plus original on va dire, on fait aussi … Mais je pense que mes collègues, Ing6 ou je ne sais pas, ont dû vous en parler, des séances de créativité. Alors ça prend différentes formes : y'a déjà chez nous Créanim, donc c'est tout un réseau d'animateurs, on peut faire appel à eux. Et après qui participe à ces séances de créativité ? Soit c'est interne au projet, donc parmi ces dix ingénieurs du projet que je vous ai cités, soit c'est carrément inter pôle c'est-à-dire qu'on fait appel à des gens qu'on ne connait pas forcément. » CProj4

Nous constatons donc que l'activité innovante se déploie au sein de ces trois formes de temps classiques, que nous pouvons aussi qualifier de « visibles », puisqu'il est possible, certes avec une précision relative, de quantifier le nombre d'heures de chacun. Si ces formes de temps constituent bel et bien des espaces d'expression de l'innovation, elles n'en sont pas l'apanage : l'innovation se développe aussi en dehors de ces temps visibles. Les acteurs avancent en effet que l'activité innovante prospère largement en marge de ces espaces temps, et que d'autres formes de temps, moins visibles, entrent en jeu dans le processus intrapreneurial : le Temps *off* (ou temps masqué), le Temps personnel-privé, le Temps distrait-dérobé d'un projet, et le Temps collectif informel.

Temps off

Le temps *off* s'apparente aux heures de travail qui se situent en dehors des heures *a priori* exigées. Il s'agit en quelques sortes des heures supplémentaires effectuées. D'une part, les chercheurs disent y avoir recours pour effectuer le travail exigé. D'autre part, il semble qu'ils l'utilisent largement pour pouvoir mener à bien leurs activités intrapreneuriales, en particulier lorsqu'elles se situent en marge.

> « « *Off* » ça veut dire … parce qu'il y a aujourd'hui, une heure travaillée implique un code d'imputation d'un projet. Et donc … quand on a un code d'imputation c'est pour des tâches qui ont été attribuées au début de l'année.

Et donc cette idée, comme elle est apparue au cours de l'année et qu'elle ne fait pas partie vraiment de nos activités, c'est en plus. C'est un temps supplémentaire que l'on fait. Et gratuitement entre guillemets. » Ing1

« Ben alors, c'est souvent du temps masqué. Et c'est souvent du temps masqué parce qu'il n'y a pas forcément de … C'est un peu compliqué de demander à quelqu'un de travailler sur une idée alors qu'elle n'est pas un minimum solide. Savoir effectivement qu'est-ce qu'il y a d'innovant dedans, est-ce qu'il y a de l'existant, est-ce qu'il y a du marché derrière, qui ça pourrait intéresser. » CPôle1

« Au début de l'année on a un planning, on est par exemple chargé sur 1500 heures et pendant ces 1500 heures, je vais travailler tant d'heures sur ce projet, tant d'heures sur celui-là, … Et ça en fait c'est financé en gros par le commanditaire.
Mais après, tout ce qui est … quand tu as une idée à toi, en gros il faut la travailler en *off*. » CProj3

« Mais toujours dans cette phase de gestation de l'idée, avant d'arriver à quelque chose de construit et qui mérite de s'y attacher d'une manière plus précise, je pense que c'est quelque chose qui se fait, j'ai bien employé le terme de « temps masqué », je pense que c'est quelque chose qui se fait en temps masqué, donc qui n'a pas une emprise directe sur le travail du quotidien. » Ing11

« Mais après l'aval, la rédaction du brevet, ça, ça a été fait en dehors. Il vous faut … Ce que j'essaie de faire, c'est ma tactique, c'est ma façon de procéder, je ne sais pas si c'est la meilleure, mais entre le moment où l'idée vous arrive et le moment où vous avez les conditions pour le faire, en termes de budget, de temps, de moyens alloués, etc., ça vous êtes bien obligé de le faire sur …
Du temps off ?
Vous êtes bien obligé de le faire sur du temps *off*, parce que ça n'existe pas, et/ou mais surtout et, vous êtes obligés de le faire, quand vous êtes disponible pour ça parce que par définition il n'y a pas de cahier des charges et vous ne savez où vous allez. » CThem2

Temps personnel-privé

Le Temps personnel-privé, c'est-à-dire le temps situé en dehors de la sphère professionnelle, constitue aussi un espace pour les activités intrapreneuriales. S'il n'est pas le plus usité puisqu'il semble encore exister une frontière relativement nette entre mondes privé et professionnel (du moins d'un point de vue physique[124]), et que les acteurs préfèrent effectuer des heures supplémentaires (Temps off), y avoir recours reste envisageable par les acteurs.

[124] Nous ne nous prononçons pas ici sur la capacité des acteurs à se détacher, mentalement, des préoccupations professionnelles lorsqu'ils quittent leur lieu de travail.

« *Est-ce que dans la journée, vous constatez des moments où vous préférez réfléchir à des idées ?*
Oui.
Alors quand ?
Entre 4h et 6h du matin, et ce n'est pas une blague !
Pourquoi ?
Tranquille …
Est-ce que vous pouvez m'expliquer ? Pourquoi là ?
Parce que là je suis …parce que là je pense qu'on est vraiment en phase de réflexion, on a le vécu d'avant c'est-à-dire que ça a eu le temps de tourner, en fait moi je suis peut être très lent, mais ça a eu le temps de tourner, dans la tête et puis en même temps, on n'est ni dérangé par les uns, les autres, on peut vraiment faire une pause sur la compréhension du problème et essayer de trouver des réponses. Et moi généralement moi ça me vient en fait très tôt le matin. » CProj2

« Le premier réflexe quand y'a des choses qui viennent, personnellement, pour l'équipe je ne sais pas. Mais quand des choses viennent comme ça, la première chose que je vais faire c'est au calme à la maison, commencer à fouiller, à regarder, à si quelqu'un a déjà pensé à ça, comment il s'y est pris, etc. Et je me fais ma philosophie en fait. Et une fois que je me suis fait ma philosophie, je commence à construire mon plan et puis après on voit. Mais ça c'est tout le temps.
Par contre je le fais rapidement, enfin « rapidement », si jamais j'ai des idées et que je veux savoir si je peux, qu'est-ce que ça peut m'apporter, je ne vais pas attendre 6 mois, c'est-à-dire que le weekend d'après je suis sûr d'être sur le PC en train de regarder ce que je peux faire dans ce domaine-là. » CProj2

« Alors comment ça va se faire : alors on le fait sur notre temps perso si je puis dire, parce que comme c'est sur plusieurs projets à la fois, et qu'on en est au tout début de notre réflexion, c'est essentiellement de la bibliographie, lire des articles, essayer de réfléchir dans quelle mesure est ce qu'on peut appliquer une telle idée, enfin l'appliquer au gaz naturel, réfléchir à quel serait l'intérêt pour le groupe … on est obligé de réfléchir à ça aussi sinon il n'y a pas de financement bien entendu. Et donc ce temps-là on va le prendre sur notre temps personnel. » CProj6

« D'un point de vue pratique je pense que les idées que j'ai, oui elles sont associées pour moi … le moment exact, c'est plutôt des moments de brainstorming ou même si je suis tout seul, c'est des réflexions sur la question. Et généralement l'idée n'est pas limpide, c'est-à-dire y'a une sorte d'émergence de quelque chose et après ça murit encore. Généralement la phase de maturation c'est une phase où j'ai besoin de ma déplacer, de marcher ou de faire du vélo. C'est vrai que je me déplace beaucoup en vélo donc je vais réfléchir pendant ces moments-là.
Mais je pense que l'idée vraiment émerge quand je suis en phase de réflexion : je cherche l'idée, je cherche quelque chose, là elle émerge mais elle n'est pas vraiment identifiable clairement. Mais y'a des sortes de ficelles à tirer ensuite, que je tire plus tard. » Ing15

« *On va plutôt rester dans la phase avant que les heures vous soient allouées, comment vous trouvez le temps, vous, de réfléchir à ce business plan ?*
C'est sur mon temps libre. C'est jamais … on est complètement saturé de toute façon, donc y'a zéro temps pour l'innovation. Il faut dire les choses comme elles sont, il faut

dire les choses « brut de fonderie ». A la rigueur … c'est à la fois choquant et à la fois moins … » Ing6

« *Et du coup toute cette phase avant d'aller la présenter et avant d'essayer de la vendre, sur quelles ressources ça se fait ? Comment vous faites ?*
Sur moi ! Sur moi, sur ma conviction, mon envie, c'est mon temps ! Je gère mon temps, mes journées ne sont pas de 8 heures si c'est ce que vous voulez me faire dire. Je commence en général vers 7h-7h15 le matin et je finis vers 7h-8h le soir.
D'accord et …
Plus la nuit éventuellement. Si c'est vraiment une idée intéressante et que j'ai envie de creuser, oui je peux dormir que 4 heures par nuit jusqu'à ce que j'ai fini de la mettre en place. » Ing7

« Mais non, moi j'avais cette idée-là qui trottait, je me suis dit « allez, en dehors du boulot, tu vas faire tourner un logiciel ». Qui va te permettre de faire quoi en fait ? L'idée c'était de générer une fuite de gaz toxiques. Et puis l'idée derrière c'était quoi en fait ? C'est une barrière technologique, une espèce de, quelque chose qui fait un rideau, qui a tout un tas de vertus très intéressantes. » Ing18

« C'est … je vous dis, c'est du temps passé, c'est du temps toujours au-delà, en dehors du travail quotidien, donc ça peut être « voilà, je viens de rentrer chez moi, je suis sur le net chez moi, je pense à mon idée, je vais regarder deux ou trois trucs » ou « j'ai souvenir que j'avais telle publication ou tel document qui traitait d'un sujet similaire, donc je vais reprendre le document, je l'emmène chez moi et je vais le lire ». Ou je vais en déplacement, je suis dans le train, j'en profite je me dis « tiens je ne vais pas travailler sur un truc, je vais travailler sur mon idée ». Voilà c'est sur les temps un peu … qui sont « hors ». » CMProj6

Temps distrait-dérobé d'un projet

Le temps qui les acteurs « empruntent » sur un projet constitue une autre forme de temps pour la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. Les acteurs nous disent parfois réussir à réaliser les activités prescrites plus rapidement que ce qui était convenu par le contrat de recherche, et/ou à « bien vendre » leurs travaux, c'est-à-dire à facturer à un client un nombre d'heures de travail supérieur par rapport à ce qu'ils jugent nécessaire. Ainsi, à travers leur gain d'efficacité et/ou la vente confortable d'une activité, ils disposent d'un temps résiduel qu'ils sont en mesure de consacrer à des activités innovantes. Pour autant, ces heures financées par le client ne sont, à l'origine, pas destinées à des activités non prescrites, ce qui nous conduit à nommer ces heures du Temps distrait-dérobé d'un projet.

« Donc vous anticipez avant … en vous disant « bon peut être qu'on va allouer 50 heures, on en fera que 48 sur le projet enfin sur vraiment ce que demande le client et les 2 heures vous les dégagez » …

Ouai ... en fait je ne le formalise pas.
Oui d'accord.
Mais dans les faits, oui ça revient à ça. C'est-à-dire que je ne me dis pas en début d'année « aujourd'hui il me faut 100 heures pour faire cette étude là et je vais en utiliser que 90 ». Mais c'est … si vous voulez, au moment où on se rend compte qu'il y a quelque chose à faire, je vais prioriser certaines activités pour dégager du temps quoi. Ou alors, je ne vais pas aller jusqu'au bout de ce que je veux faire ou je ne sais pas. Enfin voilà, je vais réussir à me trouver du temps. » CMProj1

« Alors soit en fait on arrive à se créer du temps en produisant des livrables très rapidement, ce qui permet de libérer des heures sur une autre activité pour laquelle il nous reste encore des heures. Et comme ça en fait on pourra en fin de mois par exemple s'imputer, dire « j'ai travaillé dessus », en fait non, j'ai consacré ce temps-là à faire autre chose. Ça c'est comme ça qu'en pratique ça se fait parce que ... ou alors on travaille de chez soi … » CProj6

« Mais il est vrai que ce qui est regrettable c'est qu'il y a le temps qu'il faut pour essayer, non pas d'avoir l'idée, mais comme je disais tout à l'heure, rapidement d'avoir des ordres de grandeurs pour savoir si c'est intéressant ou pas, on le prend sur d'autres activités officielles, on le grignote à droite, à gauche. » Ing13

« Donc si c'est juste trouver des heures pour après commencer un petit peu l'étude, on a toujours réussi à peu près à se débrouiller avec les clients pour trouver un peu de temps. Si y'a des livrables qu'on a vendu à 200 heures et qu'au bout de 160 on l'a fini, ben je ne le dis pas forcément mais et on en récupère 40. » CProj1

« Enfin c'est de la mécanique interne. On avait des commanditaires qui étaient hyper intéressés, donc d'une façon ou d'une autre, ça aurait été financé l'année prochaine. Donc en gros, on a essayé de … on sait que le commanditaire voulait faire quelque chose mais nous, on a essayé d'être un peu plus proactif en proposant quelque chose d'un peu plus global et donc du coup en récupérant des heures pour pouvoir bosser un peu plus que ce que voulait faire le commanditaire. » Ing9

« Et après en fin de compte pour le même volume d'heures et le même budget, moyennant quelques ajustements et effectivement gagner un petit peu sur « au lieu de passer 150 heures, je vais y passer 100 heures mettons et les heures que j'ai gagnées je vais aller plus loin dans mon idée » et on est allé sur le scooter. Et typiquement c'est ce qu'on a fait : le scooter à cartouches c'est ça, c'est qu'on a … on devait livrer la cartouche et on a livré le scooter à la cartouche tout simplement en optimisant, en allant plus vite. » CMProj6

Temps collectif informel

Le Temps collectif informel correspond aux moments passés par les individus à faire émerger, discuter leurs idées en dehors de temps organisés, c'est-à-dire dans les « entre deux », dans les

moments de pause, lors des déjeuners, ou encore autour de la machine à café. Ces moments informels participent largement aux activités intrapreneuriales.

> « Au cours de la journée on observe effectivement qu'il y a des moments de la journée, peut être au retour du repas, comme je vous le disais, en début d'après-midi, où on rentre tous ensemble de la cantine, on a échangé à la cantine et l'échange va se poursuivre dans le bureau par exemple. Donc ça je trouve que c'est propice justement à l'émergence de nouvelles idées. » CMProj2

> « Et celles que j'ai faites, ce sont des idées qui sont nées de discussions avec les gens, à la machine à café ou en déjeunant, ou des choses … ce n'est pas forcément très formel. C'est plus là que des fois des idées commencent à naître un petit peu. Et ça forcément c'est avec des gens avec qui tu as l'habitude de parler. » CProj1

> « Prendre le temps d'en discuter parce qu'une idée c'est bien d'avoir une idée mais de suite en parler à d'autres gens et se confronter assez rapidement, c'est important. De se dire si c'est une bonne idée, oui ou non, et si on est confronté par les autres personnes qu'on interview, c'est aussi un moyen de se dire « tiens j'ai un bon retour donc c'est une bonne idée et j'ai aussi quelqu'un qui peut être un bon partenaire pour m'aider à développer ». » CMProj6

> « Mais souvent c'est plutôt à un moment, je dirai de détente, d'échanges, où là on sort un peu du cadre. On a un job à faire, on a un travail avec des objectifs sur lesquels on nous attend. Donc on sort de ce cadre, souvent dans les moments de pause, dans les moments d'échanges avec quelqu'un d'autre pour se tenir au courant de telle ou telle activité et là on se dit « ah ben oui y'a ça ! ». » Ing5
> « Alors on va parler de la machine à café. La machine à café c'est un lieu où il s'échange pleins de choses, formelles, informelles et autres. Autour de la machine à café ou dans les réunions de travail de projet, on a un problème X ou Y, on en parle, et hop ça jaillit, c'est comme ça. » Exp2

Temps décontextualisé

La dernière forme de temps que nous identifions est le Temps décontextualisé. Il s'agit d'un moment passé en dehors du contexte organisationnel. Il semble que celui-ci participe aussi au processus innovant dans le sens où des idées émergent et progressent hors du cadre de l'organisation de travail. Par essence, le Temps personnel-privé s'apparente à un Temps décontextualisé. Mais ce dernier se constate aussi lorsque les acteurs sortent de leur organisation pour des motifs professionnels (participations à des conférences sur leurs thématiques de recherche, visites chez le client, visites professionnelle).

> « L'autre idée à laquelle je pense, pour le coup c'est vraiment une visite sur site … toujours d'une installation, quelque chose qui est très ponctuel, qui fonctionne autour

des stockages. On avait été convié à voir ça et en sortant, on s'est rendu compte que la façon dont ils le faisaient, ce n'était pas forcément optimal. On ne travaillait pas du tout sur cette thématique-là, on était vraiment invité un peu par hasard. » CMProj1

« Après ça peut être au gré d'une rencontre. Souvent c'est … alors moi j'ai la chance d'aller, pas mal dans des conférences, des groupes de travail internationaux et nationaux, on discute, puis ça peut être des gens qui vous parlent d'un autre sujet complètement différent et hop ça fait émerger l'idée : « tiens ce qu'il m'a présenté, sa technologie, ça serait peut-être bien d'avoir la même approche pour cette problématique ». » CMProj6

« Alors que dans d'autres entreprises, moi je connais un peu le milieu de la SSII, où on fait des sortes de *happy hours* après le travail, dans des endroits conviviaux. On appelle ça comme on veut, ce sont des réunions de *team building* ou je ne sais quoi.
Et dans ces endroits-là, pour les personnes qui veulent, il pourrait être de leur « bonne volonté » en fait, être présents pour parler innovation, pour être à même de pouvoir faire avancer des dossiers en fait. » CPôle5

Le Tableau 12 résume les différentes formes de temps qui entrent en jeu dans le processus intrapreneurial. Il explicite en outre :

- le contexte d'observation de ces espaces temps (au sein ou en dehors du cadre organisationnel)
- les acteurs impliqués (l'intrapreneur, ou l'intrapreneur accompagné de ses pairs) ;
- la façon dont les acteurs y accèdent (en le recevant de la part d'un financement client ou organisationnel, ou en le prenant c'est-à-dire en le mobilisant sans qu'il soit *a priori* donné).

Formes de temps	Ou		Qui		Comment	
	Cadre organisationnel	Ailleurs	Seul	Partagé	Reçu	Mobilisé par soi-même
Temps projet	x		x		x	
Temps octroyé par l'organisation	x		x		x	
Temps collectif organisé	x			x	x	
Temps *off*	x		x			x
Temps personnel-privé		x	x			x
Temps collectif informel	x			x		x
Temps distrait-dérobé d'un projet	x		x			x
Temps décontextualisé		x	x	x	x	x

Tableau 12 : Typologie des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial

Ces formes de temps étant identifiées, pouvons-nous avancer que certaines participent particulièrement à l'une ou l'autre des composantes du processus intrapreneurial ?

3. Composantes du processus intrapreneurial et formes de temps

Tout au long de ce travail, le processus intrapreneurial se définit comme un ensemble d'actions ou d'activités relatives à l'identification (Composante 1), à la poursuite (Composante 2), et au développement (Composante 3) d'une opportunité innovante au sein de l'organisation.

Nous décrivons tout d'abord le contenu de chacune de ces trois composantes (3.1). Nous poursuivons en nous demandant si certaines formes de temps participent en particulier à l'une ou l'autre de ses composantes (3.2)

3. 1. Contenu de chacune des composantes du processus intrapreneurial

Composante 1 - Identification d'une opportunité innovante

Pour ce qui concerne l'identification d'une nouvelle opportunité, nos résultats permettent de préciser quels peuvent en être les éléments déclencheurs[125].

Les trois sources principales d'idées nouvelles sont les brainstormings et échanges informels, la confrontation à un problème rencontré par le client (entendu le plus souvent comme un client interne, c'est-à-dire une BU ou une branche du groupe, mais aussi éventuellement comme un client externe), et la réflexion menée volontairement dans le cadre des activités courantes (projets en cours, activités de gestion) qui permet de prendre du recul. Les trois extraits suivants illustrent respectivement chacune de ces trois sources.

> « Oui, ben des idées il y en a eues un certain nombre. Les idées viennent souvent dans le cadre de réunions de projet, dans les réunions de projet que j'organise. Souvent je fais des sessions de créativité dans ces réunions : d'un par goût personnel, et de deux parce que je fais partie au Centre C de ceux qui ont été formé à la créativité, je fais d'une pierre deux coups. Et donc je fais soit sur des sujets plus de stratégie, savoir comment on définit la stratégie du projet, vers quoi on s'oriente. Soit sur des sujets très techniques, une problématique qu'on a rencontrée et on n'a pas de solution très pragmatique donc on en recherche. Et donc dans ce cadre-là, il y a eu plusieurs idées qui sont sorties, notamment une qui illustre pas mal le processus. » CMProj5

[125] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les différents éléments déclencheurs de l'identification d'une opportunité (Tableau 2).

« C'est parti, y'a deux ou trois ans maintenant, d'un besoin d'un de nos commanditaire, GrDF pour ne pas le citer. Donc nous en tant que Centre C, comme c'était un besoin un petit peu innovant, plutôt en vue d'une expérimentation, donc on a proposé un prototype. Et ce prototype il a été décidé de « l'industrialiser », je dis entre guillemets parce que c'est d'en faire quelque chose de suffisamment robuste pour être expérimenté sur le terrain. » CMProj2

« Alors pour moi, qu'est-ce qui fait qu'il y a des idées qui arrivent c'est qu'on travaille sur un sujet, enfin en tous cas, il doit y avoir d'autres possibilités, mais je pense le plus probable quand même, c'est le fait de travailler sur un sujet, de se plonger sur une problématique. Donc généralement, ça arrive souvent quand même …
D'en trouver les limites ?
Oui d'en trouver les limites, mais aussi de travailler sur des choses qui n'ont pas forcément déjà été vues et du coup ça permet de…, enfin moi en tous cas, ça permet d'imaginer pas mal de débouchés mais moyennant beaucoup de travail et du coup ce n'est pas forcément quelque chose que tout le monde a vu, et c'est le fait de se pencher sur des points très précis qui permet d'imaginer des choses plus poussées dans certains domaines. » Ing4

Composante 2 - Poursuite de l'opportunité de l'opportunité identifiée

Lors de notre codage, nous avons observé que la Composante 2 se décline en plusieurs sous-activités. Aussi, lorsque des précisions quant au contenu de ces activités relatives à la poursuite de l'idée étaient avancées, nous les avons codées[126]. Ces activités s'apparentent principalement à des échanges en interne, des activités liées à l'évaluation, et du travail d'instruction de l'idée pour lui permettre d'être intégrée ou de constituer un projet.

Les échanges en interne s'avèrent précieux pour la progression de l'idée.

« Je dirais presque, mais ça c'est personnel, ces idées on les a quand il y a un peu de stress, quand ça bouillonne, discussions à bâtons rompus. Et après une fois on se dit « tiens il faudra que je creuse ça », après il faut quand même avoir un peu de temps pour se poser et la mettre sur le papier, et puis voir un peu à gauche, à droite si c'est déconnant ou pas. » CProj10

« Déjà je vais réfléchir de mon côté, je vais peut-être faire une ou deux recherches persos pour être bien sûr que le principe auquel j'ai pensé est à peu près valide. Et après je vais consulter parce que ce n'est pas forcément moi, je peux avoir une idée sur un domaine de compétence parmi les équipes de compétences qui n'est pas celui que je traite au quotidien. Du coup après je vais aller discuter à la machine à café ou je vais passer dans les bureaux en disant « ah tiens j'ai eu une idée, voilà quelques éléments. J'ai pensé à ça, est-ce que c'est valide ou pas selon toi ? ». Et la personne va me dire

[126] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les différentes activités impliquées dans la Composante 2 du processus intrapreneurial (Tableau3)

peut me dire « oui ça peut être intéressant » ou « non justement y'a des problèmes sur ce point-là. Si tu survoles ces problèmes, va falloir songer à ça, ça ». Il va me permettre de formaliser mieux l'idée, quels sont les verrous technologiques et les verrous règlementaires, économiques qu'il va falloir surmonter si on veut la développer. » Ing13

« Alors ça c'est le processus vraiment d'idée, enfin moi je le vois comme ça, c'est vraiment la graine même elle appartient à une personne.
Par contre après, toute seule, elle n'arrivera pas bien loin. Donc faire germer l'idée pour moi c'est un processus d'équipe. C'est-à-dire d'équipe d'un point de vue humain, c'est-à-dire vraiment plus on va être nombreux autour de ça et plus on va pouvoir enrichir cette idée, la faire foisonner, la rendre pertinente, la rendre constructive. Et l'équipe c'est à la fois l'équipe projet c'est-à-dire les gens qui ne sont pas forcément du même domaine que vous et qui vont permettre de faire foisonner cette idée. » CMProj3

« Donc on a … c'était un petit peu dans le cadre déjà d'un livrable mais c'était aussi un peu annexe, il nous fallait plus de temps que ce qui était prévu. Donc ben, vu que ça nous intéressait, à droite, à gauche, on essaye de prendre des idées sur des systèmes qui ont déjà été faits ici, voir si y'a des collègues qui ont déjà été en contact avec des sociétés qui pourraient nous faire un système intéressant. Et on a aussi rencontré des gens lors de salons, bon c'est plus après une connaissance des prestataires, ce qu'ils peuvent faire, voir de … imaginer déjà un pré-besoin. » CProj1

« Mais même, je veux dire quand l'idée est émise, il faut la muscler, il faut organiser les choses, il faut faire preuve de méthodologie. Donc il faut planifier, et quand on fait ça, ça ne doit pas se passer, quand on fait le travail de méthodologie, de planification, ça ne peut pas se passer pendant des périodes d'excitation, d'urgence. » Ing19

En outre, cette phase de progression de l'idée est ponctuée d'évaluations de l'opportunité, plus ou moins formelles. Elles permettent d'en juger la pertinence et donc l'intérêt de la poursuivre ou non[127]. Elles se déroulent à travers des recherches bibliographiques, des réflexions personnelles, mais impliquent de façon systématique d'autres acteurs. En premier lieu, les individus se tournent vers leurs pairs ; ils sollicitent certes leur expertise sur un sujet précis afin de pouvoir juger du bien-fondé de leur idée, mais aussi leur bienveillance à travers leur capacité d'écoute attentive et dépourvue de tout *a priori* négatif.

« Par contre je peux demander l'avis aux gens qui s'y connaissent. Par exemple pour cette idée des chaudières, je vais peut-être aller voir les gens qui connaissent les chaudières, les gens qui s'y connaissent en combustion, les responsables de projet, etc. Donc c'est important après de rassembler tous ces gens-là pour avoir une idée globale, et de savoir qu'on va dans le bon chemin. » Ing16

[127] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les différentes activités liées à l'évaluation de l'opportunité (Composante 2) (Tableau 4)

« En fait ça marche toujours je pense … déjà on confronte l'idée d'abord avec plusieurs personnes. Moi j'en parle souvent avec ma collègue de bureau qui est en face de moi parce qu'on est assez … comment dire, sur la même longueur d'ondes du point de vue innovation, on s'intéresse aux mêmes choses. Donc je confronte mes idées, avec comme ça des illuminations « est-ce qu'on ne pourrait pas faire ça ou ça ? », enfin je ne sais pas, avec elle dans un premier temps. Voilà, on en parle. » CProj6

« Prendre le temps d'en discuter parce qu'une idée c'est bien d'avoir une idée mais de suite en parler à d'autres gens et se confronter assez rapidement, c'est important. De se dire si c'est une bonne idée, oui ou non, et si on est confronté par les autres personnes qu'on interview, c'est aussi un moyen de se dire « tiens j'ai un bon retour donc c'est une bonne idée et j'ai aussi quelqu'un qui peut être un bon partenaire pour m'aider à développer ». » CMProj6

Rapidement la Ligne fonctionnelle est sollicitée, notamment pour évaluer la cohérence de l'idée avec le projet dans lequel elle pourrait s'insérer, et/ou sa pertinence vis-à-vis des besoins des clients potentiels.

« Après c'est surtout au niveau projet que ça se fait, je demande si ça a un potentiel, si ça intéresse, si ça n'intéresse pas. » Ing16

« Ce qu'on m'a un jour dit, il y a très longtemps, c'est que le cimetière des grandes idées est déjà bien rempli. Donc il faut bien faire attention, ce n'est pas tout d'avoir des idées, il faut encore qu'il y ait un intérêt en face. Parce que développer quelque chose qui ne sera pas utilisé, ça ne sert à rien. Donc il faut aussi se poser cette question-là, voilà, donc c'est plus ça. » CProj2

La décision de poursuivre ou pas le travail sur l'idée dépend aussi de l'avis des responsables de la Ligne hiérarchique. Ceux-ci jugent du potentiel de l'idée en fonction de l'intérêt qu'elle suscite pour le groupe. L'enjeu est de taille puisqu'au-delà de l'évaluation de la pertinence de l'idée, ceux-ci disposent de ressources, en temps notamment, qui pourront permettre de travailler l'idée dans un cadre formel (i. e. avec des ressources temps dédiées et explicitement allouées, dans le cadre du Comité innovation ou grâce à des heures disponibles au sein du pôle de compétences) pour la rendre suffisamment robuste, et ainsi accroitre ses chances de développement futur auprès d'un client.

« Enfin ce n'est pas qu'on dit « je suis d'accord » ou pas c'est … on essaie d'avoir des examens collectif et d'ailleurs c'est ce qu'on faisait avec la responsable de l'innovation, c'est de s'interroger sur la pertinence de l'idée, parce qu'on se doute bien que le CoDir innovation va juger là-dessus. La pertinence de l'idée c'est « ok ce n'est pas une idée farfelue, qu'on peut mettre en œuvre ». Et surtout, une composante importante c'est « qu'est-ce que ça rapporte ? ». » CPôle3

« Le problème c'est que le chercheur, il va avoir pleins d'idées, c'est dans ses gènes, la plus farfelue et la plus sérieuse. Et il va avoir tendance à vouloir les instruire toutes ou celles qui lui plaisent le plus, et ce n'est pas forcément les plus stratégiques, avec le marché le plus grand. Et ce qui manque peut-être à un moment donné c'est une sanction disant « ok, y'a des tas d'idées, je mets la barre là et ces idées là je vais les instruire. Le reste c'est *nice to have*, c'est si jamais vous avez du temps, si vous avez envie ». Et il manque, me semble-t-il, ce niveau de sanction, cette vision un peu stratégique.
C'est pour ça que moi j'utilise le comité innovation dans ce sens-là, c'est-à-dire que j'ai une idée et je viens vérifier …
Qu'elle correspond aux axes stratégiques ?
Voilà. » CThem2

« Mais voilà moi, à partir du moment où je me dis « oui, y'a du potentiel », que mon équipe me dit « oui, y'a du potentiel effectivement », après il faut convaincre la hiérarchie comme quoi il faut y aller. Et c'est ça des fois qui est le plus dur. Parce que après, la hiérarchie elle va gérer les priorités ; y'a d'autres sujets qui sont prioritaires parce qu'ils apporteront plus de bénéfices rapidement que peut être cette idée. » Ing3
« Par contre il y a d'autres personnes, qui sont d'ailleurs dans le cadre du dépôt d'idées de boîte à idées et ben, ils sont passés effectivement en comité innovation. Le comité leur a donné un certain nombre d'heures pour instruire ces idées là et puis les faire murir pour voir effectivement l'intérêt du business pour le groupe. Quitte après, l'idée ce sera après de les présenter à des BU qui les financent, parce que l'idée c'est d'être autoporteur derrière et que ce ne soit pas toujours l'interne qui finance tout seul ces choses-là. » CMProj4

« Après si en cours de route, on découvre encore autre chose, je pense que l'objectif c'est effectivement que cette chose un peu innovante qu'elle soit identifiée, les gens en général font un petit dossier au niveau de la boîte à idées, et après le but du jeu c'est de se faire valider un certain budget en temps ou en dépenses externes, de se faire valider ce budget par le comité de direction en fait. Et voilà.
Et ensuite de la revendre ?
Et après de la revendre lorsque c'est mieux, que c'est un peu plus mûr, de vendre ça au client et de l'intégrer dans le contrat de recherche. » CPôle2

Enfin, nous constatons que la Composante 2 relative à la poursuite de l'opportunité identifiée, vise un objectif d'intégration de l'idée émergeante à un projet existant ou la constitution d'un projet futur vendu à un client. En effet, la « vente » à un client constitue le débouché à privilégier pour que le développement de l'idée puisse aboutir.

« Oui parce que c'est le chef de projet qui, par la suite, si l'idée est intéressante et intéresse nos commanditaires qui nous financent, qui portera l'idée devant les commanditaires en disant « on vous propose de faire ça, c'est quelque chose de nouveau, exploratoire, ça peut être intéressant pour telle ou telle raison ». Et donc les commanditaires nous financeront ou non, s'ils sont intéressés ou non en fait. » CProj6

« Je ne pense pas que ce genre de filtre existe. Bon les projets ont pour vocation de proposer des choses innovantes à leurs commanditaires, donc ils le font naturellement. Ca se fait et c'est dans le cadre de l'élaboration des contrats de recherche que ces propositions sont faites et là ça fonctionne. Mais une idée qui est proposée dans la boîte à idées, à partir du moment où on pense que ça peut intéresser des commanditaires, elle peut se retrouver aussi propulsées vers les projets. Alors peut-être pas tout de suite, ça peut demander une certaine maturation, ça peut demander un peu de travail interne au Centre C avant que ça puisse être proposé à un commanditaire, mais si ça peut être fait tout de suite, ce sera fait tout de suite. » CDep1

« *Et ensuite donc l'idée vous l'avez vendue à votre client, c'est ça ?*
Alors pas tout de suite, mais effectivement ça c'était une idée de 2010 et on a attendu … Donc on fonctionne par contrat annuel, donc on a attendu 2011 pour la proposer, la mettre à l'ordre du jour des activités de recherche 2011.
Et le client a été d'accord ?
Voilà et de fil en aiguille, l'idée s'est enrichie, s'est enrichie aussi d'autres solutions techniques qui pouvaient répondre au même besoin, donc on a plusieurs pistes en parallèles et il y a eu quelques essais de faits sur le terrain. » CProj9

« J'essaie de trouver des autofinancements, mais on ne peut pas faire ça pour tout. Donc c'est vraiment des cas exceptionnels, là on l'a fait une fois. Sinon généralement on n'a pas de … si on ne fait pas ça, on n'arrive pas à avoir un développement hors processus client. De toute façon ce n'est jamais vraiment bon d'avoir un processus de développement hors client. » CProj2

Composante 3 – Développement de l'opportunité

La troisième Composante du processus intrapreneurial s'apparente au développement de l'idée. Au Centre C, elle est réalisée dans le cadre des contrats de recherches convenus avec les clients, ce qui signifie que le développement de l'idée ne s'opère que de manière financée.

« Tout à fait, ça rentrait dans les livrables. D'ailleurs ça rentre toujours c'est-à-dire que le financement … Ce qui a été décidé finalement par le CoDir du Centre C, enfin sous ma proposition je dirais, c'est de faire un produit. C'est un produit qui n'a pas été développé en fonds propres par le Centre C, il n'a a pas eu d'investissements du groupe ou du Centre C pour développer cette solution-là, donc on s'est toujours appuyé sur des financements de commanditaires. » CMProj2

« Donc actuellement, jusqu'à maintenant j'ai encore un financement qui vient de mes commanditaires, que ce soit GRDF ou la Branche Energie France, qui nous permet de travailler toujours sur ce brûleur. Sachant qu'on est plusieurs ressources, je ne suis plus tout seul, y'a deux autres ingénieurs et un technicien. » Ing3

Maintenant que nous comprenons quelles sont les activités conduites dans chacune des composantes du processus intrapreneurial, nous nous demandons si certaines formes de temps identifiées précédemment participent particulièrement à l'une ou l'autre de ces composantes ?

3. 2. Des formes de temps particulières pour chacune des composantes du processus intrapreneurial ?

Dans cette sous-section nous présentons ce que suggère notre cas concernant l'implication plus ou moins importante de certaines formes de temps dans l'une ou l'autre des composantes du processus intrapreneurial (identification, poursuite, développement).

Si les acteurs acceptent de travailler « en perruque », c'est-à-dire sans disposer de ressources spécifiquement allouées pour creuser l'idée nouvelle et bâtir un argumentaire, ceci ne peut durer qu'un temps ; à terme, le développement de l'idée nécessite des ressources, en temps en particulier, explicitement dédiées. Les deux extraits suivants illustrent pleinement la capacité des acteurs à instruire leur idée en marge des activités prescrites, capacité qui n'en reste pas moins limitée dans le temps.

> « *C'est-à-dire que vous acceptez globalement de travailler en off pendant…*
> Un certain temps.
> *Voilà, un certain temps. Mais que si vraiment l'idée est pertinente ou … vaut la peine d'être enrichie, vous exigez quand même d'avoir des heures … parce que ça va vous demander plus de travail ?*
> Oui tout à fait. Il faut qu'on le fasse soit niveau innovation ou que le chef de projet il ait la conscience que, voilà c'est important, donc il faut allouer un certain nombre d'heures pour développer l'idée. On ne peut pas continuer en parallèle à développer quelque chose qui n'est pas dans la vision disons, de la société. Et le chef macro projet ou de pole, il représente ça. » Ing1

> « Alors ce qui est, je dirais le plus frustrant, c'est qu'on a effectivement beaucoup d'idées, mais c'est l'après qui est un peu plus difficile à instruire. Parce qu'effectivement ensuite, ça va être … Tant que ce n'est pas transformé je dirais en financement, on a une capacité en interne qui permet de faire exprimer l'innovation formellement à travers une allocation de ressources bien dédiée, mais on voit bien qu'au-delà de l'idée, dès l'instant où il y a des investigations complémentaires, à construire avec une partenaire industriel, avec d'autres entreprises, il faut avoir un peu plus d'éléments, de moyens, et puis peut être de temps tout simplement, pour pouvoir l'instruire. Et là on ne peut plus faire le weekend hein ? » CPôle5

« Par exemple je vous ai parlé de choses un peu structurantes, à remonter de suite au CoDir. Pourquoi je fais remonter rapidement au CoDir ? Quand quelqu'un a une idée, ce que je veux éviter c'est qu'il travaille en perruque, on appelle ça comme ça. Travailler sur un coin de table, je ne veux pas qu'il travaille en perruque trop longtemps. C'est bien de travailler en perruque de temps en temps, je suis le premier à le faire : on fait un petit truc ou même on réfléchit dans le métro. Mais au bout d'un moment il faut se décider c'est-à-dire soit c'est un truc, bon on a eu l'idée, y'a pas d'intérêt ou on sent que c'est une impasse et on se la met dans la boîte des souvenirs et on la ressortira peut être un jour, mais on arrête de travailler dessus. Soit, c'est vraiment une bonne idée et dans ce cas-là il faut se trouver du temps. Pour se trouver du temps, il faut avoir la légitimité d'avoir du temps et donc je considère que ça fait partie de mon rôle qu'un certain nombre d'idées puissent être remontées. A moi de gagner une légitimation au moins au niveau de la Direction du Centre C, voire auprès des clients. » CThem1

« Je pense qu'une fois qu'on a eu l'innovation, il faut qu'on passe assez vite à une formalisation « officielle ». C'est pour ça qu'il n'y a pas forcément besoin d'énormément de temps pour la dimension innovation. Par contre il faut que qualitativement, ce temps-là, il faut qu'il soit de très bonne qualité. » CThem1

Aussi, le développement de l'opportunité (Composante 3) prend forme à travers une allocation spécifique de ressources temps ; il ne semble pas envisageable de développer plus avant l'idée émergeante en dehors d'un contrat de recherche, en dehors d'une allocation formelle de moyens.

Pour permettre à l'idée d'être intégrée à un projet existant, ou d'en constituer un à part entière pour être pleinement exploitée, un travail préalable de maturation de l'idée est donc nécessaire (Composante 2). Lorsque les acteurs la jugent suffisamment étayée, ils la soumettent à un client pour que ce dernier en finance le développement (Composante 3). C'est pourquoi nous recensons au sein de nos résultats de nombreux verbatims expliquant que la poursuite (Composante 2) sert un objectif de « vente » de l'idée au client concerné.

Précisément, nos données nous amènent à avancer que l'ensemble du processus intrapreneurial s'étend généralement (mais pas toujours, voir *infra*) sur deux périodes concourantes. En effet, lorsque l'opportunité est identifiée au cours de la période P (Composante 1), son développement (Composante 3) opère en P+1[128] : la période intermédiaire, entre le moment de P où l'idée émerge et la période P+1 pendant laquelle elle

[128] Dans notre cas, les contrats de recherche étant établis pour un an, la période de référence est généralement l'année civile. Concrètement lorsqu'une idée émerge au cours de l'année N, elle murit, est travaillée durant le reste de l'année N, et sera soumise pour être intégrée au contrat de recherche de l'année N+1 (qui est souvent établit durant le mois de janvier N+1). La période intermédiaire de poursuite se situe alors entre N et N+1.

est, ou commence à être développée grâce à des moyens explicitement alloués, est consacrée à sa progression/poursuite (Composante 2).

Quelles formes de temps participent alors à quelle composante du processus intrapreneurial ?

Pour ce qui concerne le développement de l'idée (Composante 3), pour les raisons évoquées précédemment, du Temps projet est utilisé. En effet, compte tenu de l'ampleur des ressources (en temps notamment) nécessaires et l'obligation de disposer d'une légitimité organisationnelle, le développement de l'idée opère dans le cadre d'un contrat de recherche de la/des période(s) suivante(s), donc sur des heures de travail « vendues » à un client du Centre C (Tableau 13).

	Temps collectif informel	Temps collectif organisé	Temps décontextualisé	Temps distrait-dérobé d'un projet	Temps octroyé par l'organisation	Temps off	Temps personnel - privé	Temps projet
1 : C3 - Développement de l'opportunité	0	0	0	1	0	1	0	18

Tableau 13 : Composante 3 – Développement de l'opportunité et Formes de temps (Requête Encodage matriciel, NVivo) [129]

Si le développement d'une opportunité mobilise presque uniquement du Temps projet, celui-ci participe aussi grandement à la génération des idées (Composante 1). Au sein des projets de recherche, des idées naissent (Composante 1) régulièrement lors de brainstormings formels organisés par les responsables de projet notamment (Temps collectif organisé), ou dans le

[129] Cette matrice d'encodage, comme celles qui suivront, expriment le nombre de verbatims relatifs aux codes situés en ligne et colonne. Dans ce cas précis, nous avons codé certaines unités de sens à la fois avec le code « C1 - Développement », et avec l'une des différentes formes de temps. Le chiffre 18 traduit par exemple que 18 unités de sens sont codées avec « C1 – Développement » ET « Temps projet ».

cadre de rencontres sur les sites des clients. Ce dernier point nous permet de souligner l'intérêt de se situer dans un contexte différent de celui de l'organisation pour identifier une opportunité nouvelle (Temps décontextualisé).

> « On fonctionne sur des contrats annuels avec nos clients, qui sont renouvelés tous les ans, avec un certain nombre d'items, d'études, de pilotes à réaliser, etc. Ça me permet aussi de proposer, d'être force de propositions lorsqu'on a trouvé un sujet, une idée qui pourrait les intéresser. Voilà c'est de proposer de nouvelles idées pour l'année prochaine. » CMProj1

> « Alors moi typiquement, j'ai fait un brainstorming avec un partenaire industriel mais on l'avait planifié. On savait qu'on avait un sujet intéressant, on n'avait pas de solutions et on dit « on va travailler dans ce cadre-là ». Mais du coup on l'a validé par l'externe. On arrive à faire ça, on convint l'externe finalement, entre guillemets, et l'externe cautionne l'intérêt et donc là c'est beaucoup plus facilement accepté en interne et c'est plus facile d'y travailler. Et donc là on a fait du brainstorming, du tri d'idée, de la qualification d'idées … » CMProj4

> « L'autre idée à laquelle je pense, pour le coup c'est vraiment une visite sur site … toujours d'une installation, quelque chose qui est très ponctuel, qui fonctionne autour des stockages. On avait été convié à voir ça et en sortant, on s'est rendu compte que la façon dont ils le faisaient, ce n'était pas forcément optimal. On ne travaillait pas du tout sur cette thématique-là, on était vraiment invité un peu par hasard. » CMProj1

En outre, nos données montrent que l'identification d'une nouvelle opportunité (Composante 1) opère aussi fréquemment lors d'échanges informels (Temps collectif informel).

> « Et celles que j'ai faites, ce sont des idées qui sont nées de discussions avec les gens, à la machine à café ou en déjeunant, ou des choses … ce n'est pas forcément très formel. C'est plus là que des fois des idées commencent à naître un petit peu. Et ça forcément c'est avec des gens avec qui tu as l'habitude de parler. » CProj1

> « Au cours de la journée on observe effectivement qu'il y a des moments de la journée, peut être au retour du repas, comme je vous le disais, en début d'après-midi, où on rentre tous ensemble de la cantine, on a échangé à la cantine et l'échange va se poursuivre dans le bureau par exemple. Donc ça je trouve que c'est propice justement à l'émergence de nouvelles idées. » CMProj2

> « Mais souvent c'est plutôt à un moment, je dirai de détente, d'échanges, où là on sort un peu du cadre. On a un job à faire, on a un travail avec des objectifs sur lesquels on nous attend. Donc on sort de ce cadre, souvent dans les moments de pause, dans les moments d'échanges avec quelqu'un d'autre pour se tenir au courant de telle ou telle activité et là on se dit « ah ben oui y'a ça ! ». » Ing5

Concernant la Composante 1 relative à l'indentification d'une opportunité innovante :

- les Temps collectif organisé, collectif informel, décontextualisé et projet sont particulièrement impliqué (Tableau 14) ;

- l'identification d'une opportunité opère aussi généralement au sein de l'organisation, et en dehors du contexte organisationnel mais tout en restant dans un cadre professionnel (Tableau 15).

-	Temps collectif informel	Temps collectif organisé	Temps décontextualisé	Temps distrait-dérobé d'un projet	Temps octroyé par l'organisation	Temps off	Temps personnel - privé	Temps projet
1 : C1 - Identification d'une opportunité	33	27	14	1	0	4	4	24

* p-value < 0,001 selon le test d'ajustement du Khi-deux

Tableau 14 : Composante 1 – Identification d'une opportunité et Formes de temps (Requête Encodage matriciel, NVivo)

	Ailleurs Personnel	Ailleurs Professionnel (Client, conférence, ...)	Contexte Organisationnel
1 : C1 - Identification d'une opportunité	4	16	49

* p-value < 0,001 selon le test d'ajustement du Khi-deux

Tableau 15 : Composante 1 – Identification d'une opportunité et Contexte (Requête Encodage matriciel, NVivo)

Concernant la Composante 1, les opportunités innovantes sont principalement **identifiées en contexte organisationnel** (Temps projet et Temps collectifs organisé et informel), mais aussi **en dehors de l'organisation** (Temps décontextualisé), lorsque **cet « Ailleurs » présente un lien avec les activités professionnelles** (conférences, visites chez le client, …).

Durant la Composante 2, période relative à la poursuite de l'opportunité, les acteurs s'attachent à étayer l'idée, à en bâtir un argumentaire, à la confronter pour en évaluer la pertinence. L'objectif visé est celui de voir l'idée acceptée pour être développée dans le cadre d'un contrat de recherche de la période suivante. Comme en témoigne le Tableau 16, **la**

Composante 2 mobilise en particulier les Temps *off*, personnel-privé, distrait-dérobé d'un projet, collectif informel, et octroyé par l'organisation. De plus, la poursuite de l'idée s'effectue principalement dans un cadre organisationnel. Le Temps personnel-privé mobilisé constitue par essence un Temps décontextualisé, et contribue dans une plus faible mesure à cette seconde composante. Le Tableau 17 nous permet d'en attester.

	Temps collectif informel	Temps collectif organisé	Temps décontextualisé	Temps distrait-dérobé d'un projet	Temps octroyé par l'organisation	Temps off	Temps personnel - privé	Temps projet
1 : C2 - Poursuite de l'opportunité	40	1	11	24	32	40	23	2

***** p-value < 0,001 selon le test d'ajustement du Khi-deux

Tableau 16 : Composante 2 – Poursuite de l'opportunité et Formes de temps (Requête Encodage matriciel, NVivo)

	Ailleurs Personnel	Ailleurs Professionnel (Client, conférence, ...)	Contexte Organisationnel
1 : C2 - Poursuite de l'opportunité	25	9	83

* p-value < 0,001 selon le test d'ajustement du Khi-deux

Tableau 17 : Composante 2 – Poursuite de l'opportunité et Contexte (Requête Encodage matriciel, NVivo)

Nous décrivons à présent **le parcours de l'idée en mentionnant les formes de temps successivement impliquées**.

- Une fois l'opportunité identifiée, l'absence de ressources spécifiquement dédiées oblige les acteurs à mobiliser des espaces de temps en dehors des heures dédiées aux activités prescrites. Il s'agit ici d'un travail effectué *en plus* du reste. Aussi, les Temps *off* et Temps personnel-privé sont largement privilégiés. Nous remarquons que ceux-ci fonctionnent généralement de pair : s'ils se distinguent par le fait que l'un se situe en contexte organisationnel et l'autre en dehors, tous deux constituent une ressource mobilisée en marge des heures de travail classiques. Ils permettent à l'acteur de se faire un premier avis sur l'intérêt de l'opportunité.

« Donc il faut travailler un petit peu en *stand alone* le temps de qualifier l'intérêt et aussi de voir s'il y a un intérêt pour le business du groupe à travailler sur ce sujet-là. » CMProj4

« Alors comment ça va se faire : alors on le fait sur notre temps perso si je puis dire, parce que comme c'est sur plusieurs projets à la fois, et qu'on en est au tout début de notre réflexion, c'est essentiellement de la bibliographie, lire des articles, essayer de réfléchir dans quelle mesure est ce qu'on peut appliquer une telle idée, enfin l'appliquer au gaz naturel, réfléchir à quel serait l'intérêt pour le groupe … on est obligé de réfléchir à ça aussi sinon il n'y a pas de financement bien entendu. Et donc ce temps-là on va le prendre sur notre temps personnel. » CProj6

« De toute manière, la personne qui a l'idée elle va devoir faire des heures supplémentaires si elle veut la pousser. Je pense que c'est un peu la nature des choses, c'est-à-dire que quelqu'un va investir dans cette idée à partir du moment où il a une petite preuve de son bien-fondé. Et pour avoir cette preuve ça demande déjà un peu de travail. Donc déjà ça on ne peut pas y couper. » Ing4

« Le premier réflexe quand y'a des choses qui viennent, personnellement, pour l'équipe je ne sais pas. Mais quand des choses viennent comme ça, la première chose que je vais faire c'est au calme à la maison, commencer à fouiller, à regarder, à si quelqu'un a déjà pensé à ça, comment il s'y est pris, etc. Et je me fais ma philosophie en fait. Et une fois que je me suis fait ma philosophie, je commence à construire mon plan et puis après on voit. Mais ça c'est tout le temps. » CProj2

« Ben alors, c'est souvent du temps masqué. Et c'est souvent du temps masqué parce qu'il n'y a pas forcément de … C'est un peu compliqué de demander à quelqu'un de travailler sur une idée alors qu'elle n'est pas un minimum solide. Savoir effectivement qu'est-ce qu'il y a d'innovant dedans, est-ce qu'il y a de l'existant, est-ce qu'il y a du marché derrière, qui ça pourrait intéresser. » CPôle1

« Exactement. Donc il faut quand même réfléchir à ça et finalement toute cette réflexion amont, effectivement il n'y a pas forcément de temps alloué au niveau des ressources. Donc les gens le font un petit peu dans leur tête, en discutant, la pause-café permet d'avoir de la liaison avec les collègues. » CPôle1

« Après je dirais il y a une phase d'analyse qui se fait quasiment en temps masqué si l'on peut dire, c'est-à-dire au fur et à mesure que l'on effectue ses tâches quotidiennes, donc ses tâches planifiées, on va à certains moments revenir vers cette idée qui est encore embryonnaire. Et puis au fur et à mesure on va pouvoir l'étoffer et la valider éventuellement, et aller plus avant c'est-à-dire en parler, communiquer avec d'autres personnes et voir si la perception de l'idée et de l'innovation que ça peut générer est quelque chose de partagé, ou est-ce que c'est une vue de l'esprit. » Ing11

« Mais après l'aval, la rédaction du brevet, ça, ça a été fait en dehors. Il vous faut … Ce que j'essaie de faire, c'est ma tactique, c'est ma façon de procéder, je ne sais pas si c'est la meilleure, mais entre le moment où l'idée vous arrive et le moment où vous avez les conditions pour le faire, en termes de budget, de temps, de moyens alloués, etc., ça vous êtes bien obligé de le faire sur …

Du temps off ?
Vous êtes bien obligé de le faire sur du temps *off*, parce que ça n'existe pas, et/ou mais surtout et, vous êtes obligés de le faire, quand vous êtes disponible pour ça parce que par définition il n'y a pas de cahier des charges et vous ne savez où vous allez. » CThem2

- Rapidement un besoin de confronter son idée aux Autres apparait. Les pairs jouent ici un rôle clé puisque c'est vers eux que le porteur de l'idée se tourne spontanément. Les échanges sont souvent de nature informelle (Temps collectif informel). Ils prennent plutôt la forme d'une demande d'avis ou d'expertise spontanée, plutôt que d'une véritable évaluation.

« Si l'idée, je ne sais pas, si elle est sur quelque chose comme le captage du CO_2 qui n'est pas encore une technologie développée, on va demander l'opinion à tel et tel, d'abord. » Ing1
« Et puis des fois aussi c'est vrai qu'avec des autres collègues où on a l'habitude, où on sait que … peut être pas plus d'atomes crochus, mais on sait que voilà … on va peut-être en discuter comme ça à la pause ou à midi pour lui dire « bon tiens ce truc-là, moi je pense que j'ai une bonne idée, je ferai ci, je ferai ça». Juste pour voir comment, avoir … on ne lui dit pas ça mais quelque part c'est pour avoir un feedback, pour voir si c'est « oh lalala ça ne marchera jamais » ou si c'est « ah oui, oui c'est pas mal ça ». C'est plus ou moins encourageant on va dire. » Ing6
« J'ai identifié les questions que je me posais, je sais que ça porte sur telle thématique et je sais que c'est cette personne qui a les compétences sur telle thématique que je vais consulter. » Ing13

« Alors là c'est déjà la phase suivante, je pense. Je vais voir des gens très compétents quand déjà je sens que l'idée est bien identifiée, qu'elle est relativement carrée et que je vais la défendre avec des gens qui sont censés être vraiment capables de l'évaluer.
Mais ça c'est déjà que l'idée, il faut que j'en sois convaincue, qu'elle est solide et je vais la présenter. » Ing15

« Par contre je peux demander l'avis aux gens qui s'y connaissent. Par exemple pour cette idée des chaudières, je vais peut-être aller voir les gens qui connaissent les chaudières, les gens qui s'y connaissent en combustion, les responsables de projet, etc. Donc c'est important après de rassembler tous ces gens-là pour avoir une idée globale, et de savoir qu'on va dans le bon chemin. » Ing16

- A ce niveau, la Ligne fonctionnelle entre aussi en jeu : quand l'idée émergeante concerne de près ou de loin un projet en cours, le porteur de l'idée sollicite son responsable de projet (ou celui qui pourrait être intéressé) pour estimer l'intérêt de cette idée en fonction de son avenir potentiel au sein du contrat de recherche de la période suivante.

« Ben la première réaction c'est de … en tous cas en ce qui me concerne, c'est de voir … vu que l'idée c'est pour répondre à un besoin de commanditaire, c'est d'aller voir

avec mon chef de projet qui fait le trait d'union entre moi et ces commanditaires, voir si l'idée pourrait effectivement répondre à un besoin de ces gens-là qui financent nos projets de recherche. Et donc la première étape c'est de voir mon chef de projet pour voir si l'idée semble pertinente, faisable. » Ing2

« *Là où ça m'intéresse d'autant plus, c'est lorsqu'il n'y a pas de budget et pas de ressources alloués …*
(*Rires*) Ça c'est plus compliqué ! Alors après comment ça se passe ? La plupart du temps je dirais que l'idée de départ, des innovations qui peuvent ne pas être complètement dans les projets … Enfin quand quelqu'un a une idée et qu'il y a quelque chose à creuser, j'aurais tendance à dire que le premier réflexe c'est de le rapprocher au projet, donc d'essayer de voir si dans le cadre du projet, y'a moyen de trouver le levier qui va bien, la place pour avancer sur cette idée-là, essayer de le faire fonctionner dans le cadre du projet. » CPôle1

▪ Là, deux cas de figures apparaissent possibles. La réalisation de l'un ou de l'autre de ces cas dépend de la marge de manœuvre existante au sein du projet en cours :

- soit le responsable de projet (Ligne fonctionnelle) juge qu'il est possible d'étayer l'idée en utilisant du Temps distrait-dérobé d'un projet en cours parce que le projet a été surdimensionné, ou qu'il est possible de gagner du temps sur certaines activités pour en dégager afin de consolider l'idée émergeante.

« Donc voilà c'est un point important d'identifier qu'avant je dirais l'éligibilité d'une idée pour un comité de direction qui alloue des ressources vraiment là je dirais inscrites dans le plan de charge des uns et des autres, et bien y'a un temps d'instruction qui est aujourd'hui traité dans …
En temps off ?
Alors en « temps *off* », oui et non. Puisqu'en fonction de la capacité de vente des projets vers les commanditaires, on peut imaginer qu'un sujet un peu mieux vendu va permettre de dégager un petit peu de temps, qui permet justement au chef de macro projet aujourd'hui .... » CPôle5

« Alors soit en fait on arrive à se créer du temps en produisant des livrables très rapidement, ce qui permet de libérer des heures sur une autre activité pour laquelle il nous reste encore des heures. Et comme ça en fait on pourra en fin de mois par exemple s'imputer, dire « j'ai travaillé dessus », en fait non, j'ai consacré ce temps-là à faire autre chose. Ça c'est comme ça qu'en pratique ça se fait parce que ... ou alors on travaille de chez soi … » CProj6

Il est rare que ces seules heures gagnées suffisent d'où la nécessité d'effectuer quelques heures supplémentaires. L'objectif reste de bâtir, souvent à plusieurs, un argumentaire assez solide pour que l'idée soit acceptée par le client à la fin de la période et développée lors de la

suivante. La poursuite de l'opportunité implique dans ce cas du Temps *off*, du Temps personnel-privé et du Temps collectif informel.

> « De toute manière, la personne qui a l'idée elle va devoir faire des heures supplémentaires si elle veut la pousser. Je pense que c'est un peu la nature des choses, c'est-à-dire que quelqu'un va investir dans cette idée à partir du moment où il a une petite preuve de son bien-fondé. Et pour avoir cette preuve ça demande déjà un peu de travail. Donc déjà ça on ne peut pas y couper. » Ing4

> « C'est en temps masqué. C'est soit … c'est au milieu de la journée, on discute à déjeuner, on prend un café. C'est complètement caché, il n'y a aucun temps prévu pour faire ça. » Ing15

> « Alors ça c'est les choses qui fonctionnent à mon avis et qui sont assez inhérentes. Alors de plus en plus effectivement on arrive à la limite du système qui consiste à dire que les livrables sont de plus en plus proches du temps qui est nécessaire pour les construire parce qu'on est challengé sur chaque segment et donc le constat est …
> *Que les marges se réduisent …*
> Voilà, le constat est que les personnes qui encore arrivent à sortir du lot en fait sont les personnes pour lesquelles effectivement il y a beaucoup de travail en *off*, le soir, à la maison, le weekend, en permanence parce que ce sont des passionnés. » CPôle5

- soit le responsable de projet affirme ne pas disposer de ressources temps disponibles au sein de son projet et incite l'acteur à déposer son idée dans la BAI. Notons qu'avoir recours à ce dispositif n'est pas conditionnel de l'aval du responsable de projet, les chercheurs l'utilisent aussi spontanément. Ici un travail avant le dépôt de l'idée s'effectue sur du Temps *off*, personnel-privé et collectif informel.

> « *Et comment vous trouvez le temps de travailler l'idée alors qu'elle ne fait pas partie de vos horaires ? Quand est-ce que vous avez fait cette présentation, réfléchi, étayé l'idée ?*
> Ben donc en parallèle des travaux proches, enfin qui m'ont amené à avoir l'idée. Donc un peu à cheval là-dessus et … je ne sais pas on travaille en plus, en faisant des heures ! » Ing4

> « *Et du coup toute cette phase avant d'aller la présenter et avant d'essayer de la vendre, sur quelles ressources ça se fait ? Comment vous faites ?*
> Sur moi ! Sur moi, sur ma conviction, mon envie, c'est mon temps ! Je gère mon temps, mes journées ne sont pas de 8 heures si c'est ce que vous voulez me faire dire. Je commence en général vers 7h-7h15 le matin et je finis vers 7h-8h le soir.
> *D'accord et …*
> Plus la nuit éventuellement. Si c'est vraiment une idée intéressante et que j'ai envie de creuser, oui je peux dormir que 4 heures par nuit jusqu'à ce que j'ai fini de la mettre en place. » Ing7

« Si je reviens un petit peu au début, juste les données comme ça pour donner un peu le parcours de certaines idées qui ont été faites quasiment toutes, au moins au début, sur du temps libre, car on croit à une idée donc on la pousse. On prend un petit peu sur son temps, c'est des réflexions dans les transports en commun, dans les queues à l'aéroport ou que sais-je pour élaborer l'idée. La rédaction, c'est quelques heures, la rédaction de ce que nous on appelle la fiche idée, c'est souvent le weekend ou en soirée parce que c'est le seul endroit où j'ai trouvé de la place pour le mettre, même s'il y a un petit de finalisation probablement sur le temps de travail avant de la mettre dans la boîte à idées. » CThem2

L'idée est ensuite soumise à une évaluation puis présentée au Comité innovation. Ce dernier se prononce enfin en faveur ou non d'une allocation de ressources temps pour instruire l'idée. Le cas échéant, la poursuite de l'idée parvient à être réalisée sur du Temps octroyé par l'organisation.

« Et notamment d'être force de propositions. Et c'est pour ça que les idées, les principales idées qu'on a eu nous, on s'est servi du comité d'innovation pour dégager du temps parce qu'il fallait vraiment pousser plus loin l'étude qu'on sentait … voilà. Donc c'est comme ça qu'on s'en sert. Après vu que ce sont des idées plutôt opérationnelles, elles sont très vite acceptées par le client. Pour l'année d'après, il est prêt à payer pour le projet quoi. » CMProj1

« Après si en cours de route, on découvre encore autre chose, je pense que l'objectif c'est effectivement que cette chose un peu innovante qu'elle soit identifiée, les gens en général font un petit dossier au niveau de la boîte à idées, et après le but du jeu c'est de se faire valider un certain budget en temps ou en dépenses externes, de se faire valider ce budget par le comité de direction en fait. Et voilà.
Et ensuite de la revendre ?
Et après de la revendre lorsque c'est mieux, que c'est un peu plus mûr, de vendre ça au client et de l'intégrer dans le contrat de recherche. » CPôle2

« Par contre il y a d'autres personnes, qui sont d'ailleurs dans le cadre du dépôt d'idées de boîte à idées et ben, ils sont passés effectivement en comité innovation. Le Comité leur a donné un certain nombre d'heures pour instruire ces idées là et puis les faire murir pour voir effectivement l'intérêt du business pour le groupe. Quitte après, l'idée ce sera après de les présenter à des BU qui les financent, parce que l'idée c'est d'être autoporteur derrière et que ce ne soit pas toujours l'interne qui finance tout seul ces choses-là. » CMProj4

Une précision doit être apportée : si la plupart du temps, l'idée émergeante parvient à être intégrée dans le contrat de recherche de la période suivante, il est parfois possible de modifier en cours de route le contenu des livrables à fournir. Ceci dépend notamment du moment

d'arrivée de l'idée (plus elle arrive tôt dans la période, plus il est aisé de l'intégrer), et se traduit alors par une négociation avec le client concerné.

> « Et co-construire. Y compris le fait de libérer, de négocier de la libération de temps pour travailler sur l'innovation. Et comme je vous ai dit, on a quand même des marges de manœuvre, y compris avec nos commanditaires. Ce n'est pas parce qu'on a des systèmes tournés vers le client, contractualisés, que c'est bouché. » CThem1

> « Ce qu'il faut voir en tous cas, c'est que dans le processus d'innovation, et j'insiste beaucoup en tant que chef de programme, j'ai un rôle un petit peu schizophrène, mais en fait il ne l'est pas tant que ça : je dois à la fois respecter le contrat et en même temps favoriser l'innovation. Mon degré de liberté c'est la possibilité de faire des avenants au contrat, dire « tiens y'a telle innovation qui apparait, et je propose que l'on modifie le contrat, c'est à dire qu'on modifie l'ordre des livrables ». » CThem1

> « L'année passée on a eu un exemple, on a eu des nouvelles techniques instrumentales qui sont arrivées dans un des projets, on avait des livrables dont certains étaient des livrables sur lesquels il n'y avait pas d'urgences en délai très prenantes, on était sur de la qualification, de l'évaluation. J'ai proposé à la direction cliente d'étaler le programme qu'on avait prévu sur les évaluations sur deux ans, et le temps qu'on va libérer, on va pouvoir faire les études d'opportunités, de faisabilité des nouvelles techniques. Et moyennant quelques discussions, ils ont été d'accord. Et l'innovation qu'on avait détectée, on a pu tout de suite la mettre dans un processus où on allait aller au-delà de l'idée. » CThem1

> « Mais y'a également des idées qui sont complètement nouvelles et pas du tout suggérées par le client, c'est aussi nous notre rôle c'est d'être force de propositions, d'être innovant. Donc soit ça arrive au bon moment je dirais, et on peut les intégrer au programme de recherche. Soit effectivement comme vous l'avez dit ça peut être en cours d'année ; on travaille sur un truc et on s'aperçoit qu'il y'a peut-être une idée sur laquelle on pourrait travailler. Donc là soit on fait une réorientation d'études, donc on acte ça en comité de pilotage, c'est une décision qui est actée avec le client. » CProj4

Nous résumons la contribution du temps, dans ses différentes formes, aux trois composantes du processus intrapreneurial. La Figure 10 permet d'illustrer de façon imagée ce que nos résultats suggèrent concernant l'implication de chacune des formes de temps dans le processus intrapreneurial. Le Tableau 18 fournit une synthèse[130]. De façon littéraire, nous avançons que :

[130] Ce tableau fait l'objet d'un traitement statistique placé en annexe (Annexe 5) : en effet, même si des valeurs absolues apparaissent en plus grand nombre pour un couple (Forme de temps ; Composante) dans ce tableau, il

- le développement de l'opportunité (Composante 3) prend forme sur du Temps projet. Celui-ci offre aussi un cadre privilégié d'identification d'une opportunité nouvelle (Composante 1).

- le Temps décontextualisé contribue en particulier à l'identification (Composante 1) et à la progression/poursuite (Composante 2) via le Temps personnel-privé.

- les Temps collectifs organisés et informels nourrissent les activités relatives à l'identification (Composante 1).

- la Composante 2 bénéficie aussi de Temps collectif informel.

- les Temps octroyé par l'organisation, Temps *off*, Temps personnel-privé, et Temps distrait-dérobé d'un projet participent principalement à la poursuite de l'opportunité identifiée (Composante 2).

-	Temps collectif informel	Temps collectif organisé	Temps décontextualisé	Temps distrait-dérobé d'un projet	Temps octroyé par l'organisation	Temps off	Temps personnel - privé	Temps projet
1 : C1 - Identification d'une opportunité	33	27	14	1	0	4	4	24
2 : C2 - Poursuite de l'opportunité	40	1	11	24	32	40	23	2
3 : C3 - Développement de l'opportunité	0	0	0	1	0	1	0	18

* p-value < 0,001 selon le test d'association du Khi-deux

Tableau 18 : Matrice de synthèse, Composantes et Formes de temps (Requête Encodage matriciel, NVivo)

est nécessaire de prendre en considération le fait que nous avons porté une attention particulière aux Composantes 1 et 2, davantage qu'à la troisième.

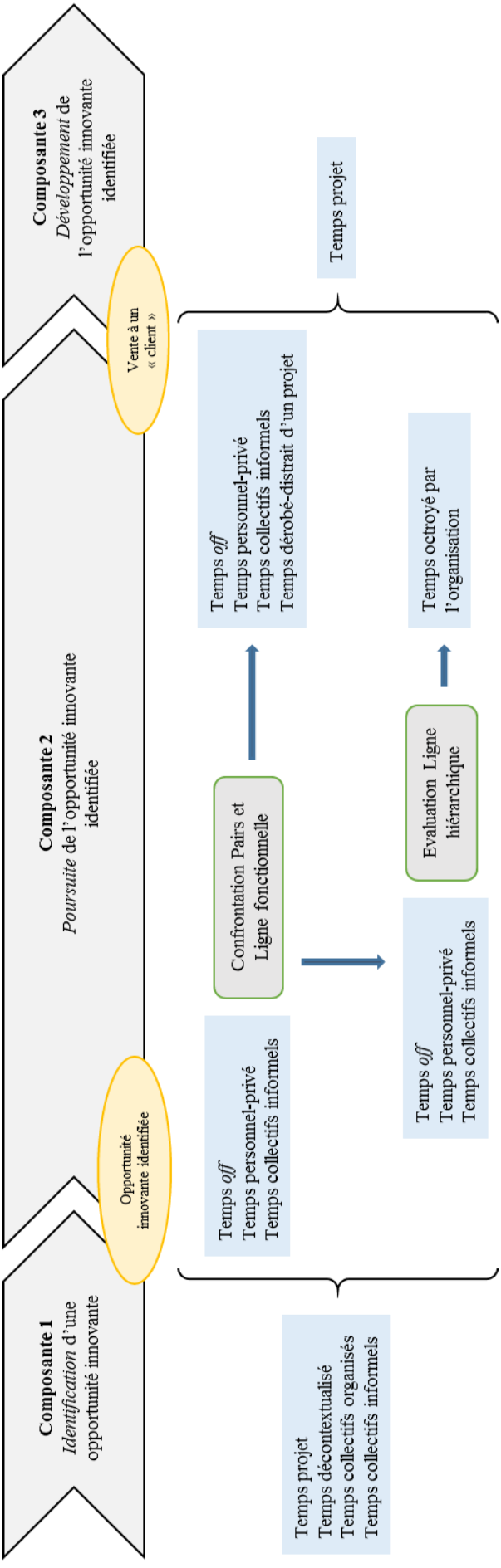


Figure 10 : Synthèse des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial

Les résultats présentés jusqu'ici nous permettent de mettre en lumière le fait que la ressource temps ne se restreint pas à sa dimension quantitative (i. e. un nombre d'heures). Au contraire, au Centre C, **plusieurs formes de temps s'avèrent impliquées dans le processus intrapreneurial**. En identifiant ainsi des caractéristiques particulières de chacune de ces formes, nous soulignons d'une part, la dimension qualitative de la ressource temps, et argumentons, d'autre part, en faveur d'une compréhension du temps comme une ressource plurielle : notre étude empirique nous permet de dépasser, dans le cadre des activités intrapreneuriales, une conception du temps comme une « ressource au contenu homogène ».

Dans la section suivante, nous revenons à la requête initiale des acteurs à disposer de temps supplémentaire afin d'être plus actifs en termes d'innovation. Nous pensons qu'il est intéressant de questionner le contenu de cette revendication: lorsque les acteurs nous disent manquer de temps (au sens quantitatif, i. e. un certain nombre d'heures), expriment-ils véritablement un besoin de temps supplémentaire ou recherchent-ils *autre chose* ?

4. Au-delà d'un besoin de temps, une (re)quête pour davantage de disponibilité d'esprit

Comme mentionné (Section 1), les activités intrapreneuriales sont réalisées dans un contexte de contrainte temporelle forte : les personnes du Centre C interrogées affirment manquer de temps pour initier et poursuivre des projets innovants, qui naissent en particulier en marge des activités courantes. Dans les deux sections précédentes (Sections 2 et 3), nous avons porté une attention particulière à la ressource temps pour en étudier la nature : à partir du matériau collecté, nous comprenons que le temps ne constitue pas une ressource homogène et que plusieurs de ses formes apparaissent impliquées dans le processus intrapreneurial.

Nous nous proposons maintenant de questionner le raisonnement suivant : « *si les acteurs disent manquer de temps, c'est bien que s'ils en avaient davantage, ils se lanceraient plus aisément dans des projets intrapreneuriaux. Pour promouvoir les activités intrapreneuriales, il s'agirait donc de leur octroyer du temps, des heures de temps libre* ». C'est d'ailleurs ce que plusieurs grandes entreprises se vantent d'avoir mis en œuvre (3M et Google en sont des exemples).

S'interroger sur ce point traduit implicitement notre volonté de le remettre en cause. Les données que nous avons collectées, et nos observations, sont en effet venues questionner la pertinence de ce type de dispositif : il nous semble qu'au-delà du temps réclamé, le comportement intrapreneurial nécessiterait de la *disponibilité d'esprit*. Celle-ci constituerait alors la qualité centrale et commune de la plupart des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial développées précédemment : pour servir les activités intrapreneuriales, de la disponibilité d'esprit devrait être adossée au temps. Autrement dit, le temps objectif, matériel constituerait une ressource nécessaire mais non suffisante, puisqu'il devrait être complété par une forme de tranquillité d'esprit, une capacité des acteurs à se détacher du quotidien pour se rendre intellectuellement disponible.

Cette suggestion constitue un argument complémentaire en faveur d'une conception non homogène de la ressource temps. Il promeut en outre un management de l'innovation qui dépasserait l'idée selon laquelle il suffirait de fournir des heures de temps libre aux individus pour qu'ils innovent davantage. Nos résultats fournissent deux arguments : le premier est relatif aux faits observés (4.1), et le second à une « lecture entre les lignes » de nos entretiens (4.2).

4. 1. Un besoin manifeste de disponibilité d'esprit

La conduite de notre étude empirique nous a amenée à ressentir un besoin de disponibilité d'esprit de la part de nos interlocuteurs. Nous nous appuyons sur trois observations tirées en particulier des périodes passées sur le site du Centre C, et de notre participation à la formation-action *Coup de pousse*®. D'abord, lors de nos appels pour conclure d'un rendez-vous pour réaliser l'entretien en face à face, l'ensemble des personnes contactées nous proposent une date dans la semaine qui suit l'appel téléphonique. Ceci témoigne d'une part, d'un désir sincère puisque non obligatoire, de répondre à nos questions, et d'autre part, de leur capacité à dégager une ou deux heures pour la consacrer à une activité sans aucun lien avec leurs activités quotidiennes. En outre, nous n'avons pas l'impression que leur réaction positive vis-à-vis d'une proposition qui les amène hors de leurs préoccupations quotidiennes est exceptionnelle : nous sommes certes consciente que cela ne pourrait se passer tous les jours, mais que cela puisse se reproduire régulièrement ne nous parait pas aberrant. Nous les sentons en effet curieux, très enthousiastes, et prêts à saisir toutes les opportunités les amenant à s'éloigner, pour un temps limité, de leur quotidien.

Durant l'entretien ensuite, l'histoire des idées qu'ils ont pu avoir et faire prospérer nous est racontée avec plaisir. Nous n'avons ainsi pas l'impression que le temps de parole est compté, ou encore que les interviewés se soucient des travaux opérationnels exigés qu'ils ne sont pas en train de réaliser alors que nous discutons. Aussi, bien que le manque de temps revienne fréquemment dans leurs propos, les acteurs démontrent par les faits qu'ils sont prêts à le trouver, ou au moins à le prendre, d'un point de vue matériel, lorsqu'ils en ont la volonté et/ou qu'ils y trouvent un intérêt. Ils ne manifestent, en outre, aucun signe d'inquiétude quant au retard potentiel que cela pourrait occasionner sur leurs travaux. Dans notre cas, le temps qu'ils prennent pour discuter s'avère totalement désintéressé : en témoignant, ils savent qu'ils nous « rendent un service ». Ils valorisent néanmoins le fait que cet échange leur permet de décrocher du quotidien, de parler d'autre chose, de prendre du recul sur leurs activités, mais aussi de réfléchir sur leur activité innovante en général, sujet qui leur tient apparemment à cœur. Nombreux nous disent aussi de ne pas hésiter à les solliciter à nouveau si nous souhaitons en savoir davantage, ou réaliser un entretien complémentaire. A travers cela, nous sentons que leur besoin, le temps qu'ils réclament, se distingue d'un besoin de temps matériel, d'heures de temps libre. Ils semblent au contraire apprécier et désireux de saisir toutes les opportunités qui les conduisent hors de leurs activités quotidiennes. En cela, **le temps**

matériel ne leur manquerait pas vraiment puisqu'ils démontrent leur aptitude à le prendre quand ils le souhaitent.

Enfin, la semaine de formation-action *Coup de pousse*® que nous passons à Sophia-Antipolis (donc loin du site du Centre C situé en région parisienne), s'est avérée très intense. Rappelons que les participants, dont nous faisons partie, abordent cette formation avec une idée qui a, pour la plupart, déjà fait l'objet d'une pré-étude pour en saisir le potentiel. L'objectif est alors de réussir à transformer cette idée prometteuse en une proposition de *business* innovant. Alternant cours et application des nouveaux outils et notions, le travail sur l'idée occupe une large partie des journées (des nuits même pour certains). Quelques activités culturelles et sportives (promenade sur le campus, escalade, dégustation des vins de la région) et des témoignages d'entrepreneurs viennent néanmoins ponctuer nos déjeuners et fins d'après-midi. Nous sommes aussi soumis à une pression conséquente puisque lors de la dernière matinée nous exposons le *business model* et l'argumentaire en faveur du développement futur de l'idée. Le jury se compose de membres de la direction du Centre C et/ou de GDF SUEZ, et de *Business Angels,* ce qui confère à cette présentation un caractère réel, formel. Elle constitue en outre un enjeu important en termes de reconnaissance par des membres de la hiérarchie, de crédibilité dans la capacité intrapreneuriale de chacun, et de satisfaction personnelle. La semaine se caractérise donc par un travail intensif, des heures de temps libre très limitées, voire inexistantes, et une pression notable, autant d'éléments dont on aurait pu imaginer que les participants puissent se plaindre s'ils venaient à les vivre dans leur cadre professionnel « normal ». Au contraire, la semaine se passe dans la bonne humeur, le travail est productif, les participants pleinement investis. Ni la charge de travail, ni l'absence de temps libre, ni la pression relative aux enjeux ne semble ébranler leur motivation à développer le projet, comme si chacun bénéficiait de *quelque chose* dont il ne dispose pas effectivement pas dans son cadre de travail quotidien, et qui lui permet de supporter l'intensité de cette semaine. Au-delà du fait que les acteurs savent avant de commencer que cette période dense ne va durer qu'une semaine, argument qui abonde naturellement en faveur de leur capacité à la supporter, leur esprit apparait comme entièrement focalisé sur le projet en question. Paradoxalement, malgré la charge et la pression de travail, nous les sentons l'esprit tranquille, pleinement disponible, au service du projet. A nos yeux, cette *disponibilité d'esprit* tiendrait au fait que cette semaine se trouve largement décontextualisée, et surtout que rien ne vient altérer le travail sur l'idée : aucunes contraintes, tant personnelles que professionnelles, ne viennent freiner le projet sur lequel se concentre finalement l'intégralité de leur attention. Aussi, les acteurs se sentent

d'abord loin physiquement de leur quotidien, mais aussi mentalement puisque rien de leurs activités « normales » ne s'inscrit en concurrence, ni n'entrave le processus de progression de l'idée.

Ces trois observations font aussi écho à l'entretien que nous avions mené dans le cadre de notre Master 2 : alors que nous demandions à une chercheuse d'un laboratoire de R&D ce qui lui manquait pour innover davantage, celle-ci nous répondit : « *du temps et du non-stress* ». Cette réponse, comme nous l'avons présentée dans notre méthodologie de recherche (Partie 2), nous a interpellée, et a ainsi constitué l'étonnement majeur nous amenant à entamer notre réflexion autour du rapport au temps dans le cadre des activités innovantes. Elle prend ici, accompagnée d'observations allant dans un sens similaire, une toute autre dimension : à nos yeux, de la disponibilité d'esprit, plus que du temps, manquerait aux chercheurs. Elle s'apparente à la possibilité de s'éloigner, physiquement mais surtout mentalement, des préoccupations quotidiennes. Nous suggérons aussi que la disponibilité d'esprit constituerait la qualité centrale qui devrait être adossée au temps, de sorte à ce que celui-ci puisse servir le comportement intrapreneurial, notamment lorsqu'il a trait aux activités relatives à la Composante 2. Autrement dit, **disposer de temps sans *disponibilité d'esprit* ne permettrait pas aux acteurs de s'engager dans des activités intrapreneuriales**.

Si nous nous sommes appuyée jusqu'ici sur des observations issues de notre terrain d'investigation, le second argument découle du contenu des entretiens réalisés, ou plutôt de ce que nous lisons « entre les lignes » (notre interprétation). L'enjeu réside en effet dans notre capacité à aller au-delà des propos tenus, à comprendre ce qu'ils cachent, et ainsi à dépasser la revendication d'heures de temps libre.

4. 2. Une lecture « entre les lignes » du besoin de disponibilité d'esprit

A travers les verbatims qui suivent, nous comprenons que les moments pendant lesquels l'activité innovante, notamment lorsqu'elle concerne l'identification (Composante 1) ou la poursuite de l'opportunité (Composante 2), se nourrit de la possibilité pour les acteurs de pouvoir lâcher prise, « sortir la tête du guidon », s'échapper des contraintes quotidiennes, prendre du recul sur le travail quotidien, regarder par la fenêtre pour :

- trouver de l'inspiration, s'ouvrir à de nouvelles thématiques qui apparaissent sans lien (pour le moment) avec les préoccupations professionnelles actuelles, ... (Composante 1) ; mais aussi et surtout,

- parvenir à focaliser son attention sur un projet émergeant (Composante 2).

Autant d'expressions qui, à nos yeux, se réfèreraient à de la disponibilité d'esprit et dont, à la vue des propos de nos interlocuteurs, le comportement intrapreneurial bénéficie pleinement.

> « C'est-à-dire que c'est une mise en situation, ça peut être des petits jeux … on est censé … ça peut être un mini orchestre ou reconstituer une histoire, mais un truc vraiment pour faire tomber les barrières, pour vraiment pouvoir se lâcher et proposer des idées après qui ont rapport au sujet proposé. » CProj4

> « Moi je fais normalement mes réunions de projet en dehors du site Centre C et je commence généralement par autre chose, une visite de quelque chose. La dernière fois c'était une visite à la Cité des Sciences à la Villette, y'a une expo sur l'innovation justement dans tous domaines confondus et une expo sur l'énergie. Ça permet de sortir du domaine, de sortir du cadre, voilà. Je pense que sortir du cadre, enfin physiquement et mentalement, commencer par ça avant d'exprimer un besoin client, d'exposer la problématique, enfin moi je fais ça systématiquement parce que dans le cadre, dans les murs Centre C, si on commence tout de suite par un besoin client, on retombe toujours sur des schémas classiques, sur des solutions qu'on transpose qu'on a déjà faites. » CMProj5

> « Ce sentiment là il ne se décrète pas, il peut être n'importe où, il peut être le dimanche matin. Et d'ailleurs il est souvent le dimanche matin, à des moments où en fait on ne le croit pas. Y'a des tas de trucs où j'étais en train de discuter, c'était un samedi soir, je discutais avec des amis qui n'ont rien à voir et je me suis dit « mais oui, mais ça, ça pourrait être intéressant. Oh faudra que je m'en rappelle demain matin ! ». » Ing6

> « C'est très simple, c'est … à mon avis, le fait … ce qui nous amène à innover, à mon avis, c'est de lever la tête quoi, de regarder ce qui se fait autour de nous. Donc participer aux congrès, lire … lire les différentes publications qui sont faites dans le domaine sur lequel on travaille. Je pense que c'est les deux choses fondamentales pour tout travail de recherche. Sans ça, si on est toujours penché sur une activité routinière et monotone, c'est clair qu'on n'est pas … à mon avis, on est moins à même de trouver des idées qui sortent de l'ordinaire, qui peuvent innover. » Ing2

> « Finalement ce moyen-là, cette technique là au bout d'un moment ça fonctionne tout seul : le fait de divaguait, de se laisser aller, de laisser la voile aller, de se laisser dériver, on revient. Je dirais 95% des cas on revient à un sujet brulant. » Ing18

> « Je pense, comme je le disais, de toute façon, ce qui s'applique à moi … la capacité à prendre du recul, à se poser, pour moi c'est un pré requis pour discuter, pour échanger et donc faire ressortir quelque chose. Donc concrètement l'équipe projet, ils ont aussi leurs livrables à rendre, si chacun à la tête dans le guidon, avec son rapport à produire et son

livrable à rendre, il ne faut pas rêver, on va très peu discuter, on va très peu échanger, on ne va pas être dans l'état d'esprit qui est « *open minded* » qui va permettre de générer de nouvelles idées. » CMProj2

« Mais y'a un côté aussi : on sait que l'interlocuteur en face est intéressé, on en parle, on le sent. Donc il y a une forme de détente, c'est la situation idéale qu'il faudrait essayer de toujours trouver, mais qui est très complexe, c'est-à-dire on croit finalement qu'on est relâché, donc finalement on se dit qu'on est dans une situation pas sérieuse. Et c'est justement quand on croit qu'on n'est pas sérieux, qu'on peut effectivement être sérieux. C'est-à-dire dans le sens où c'est quand ça paraît informel, quand c'est libéré, quand on se sent libre de faire vraiment ce qu'on veut, on peut commencer à s'occuper de l'essentiel. C'est-à-dire à présenter les choses, à parler de … on est dans son sujet, on n'a pas de but de … le but ce n'est pas d'en foutre plein les yeux à l'autre en face, le but c'est de parler de ça. Du coup on parle de choses qu'on traite, on parle de façon précise, on sait vulgariser beaucoup mieux qu'à d'autres moments et voilà. Et comme il n'y a pas de pression, rien, on est, je dirais, tout accaparé à sa tâche. » Ing6

« Bon, le problème ce n'est pas d'être dans le rush maintenant ; nous on regarde tous on voit arriver la fin de l'année et on se dit que ça ne va pas se calmer, ça va être que ça. Et donc pour déposer l'idée, dans toutes ces urgences il faut savoir dire « stop ! ». On peut dire « stop », mais dans quelle disposition d'esprit on est ?
C'est un peu comme arriver à un rendez-vous avec quelqu'un, un ami et lui dire « bon, je te vois entre 8h et 9h. Ça va ? Ça va bien ? Bon ben tu n'as rien à me dire, bon ben j'y vais j'ai des trucs ». Tu imagines ? Déjà tu arrives à un rendez-vous comme ça, la personne en face elle se dit « ouhla calme toi ! ». Et puis voilà, ce n'est pas du tout la bonne disposition, il faut y être à 100% à mon avis à l'instant t. Et là on n'y est pas parce qu'on est pris dans la tête, y'a une partie du cerveau qui est en train de dire « tu es en retard, tu es en retard pour le reste, ça va être encore plus grave, ça va être beaucoup plus ennuyeux ».» Ing6
[*A propos des Afterwork*] « C'est le fait de ne pas être happé par le quotidien et le fait d'arriver à se donner intellectuellement de la disponibilité, du temps pour se libérer le cerveau du quotidien pour faire autre chose. C'est pour ça que ces réunions là je ne les fais pas ici parce que le fait de les sortir, ce n'est pas péjoratif, mais le fait de se sortir la tête et d'aller dans un endroit innovant, vous voyez des locaux ou des bureaux un peu sympathiques, c'est déjà propice à l'innovation. » CPôle4

« Ben c'est-à-dire qu'il faut avoir l'idée … il faut avoir à un moment réfléchi, un peu plus, se sortir un peu plus du quotidien en se disant « qu'est-ce que je pourrais déposer de plus qui n'est pas déjà fait ? Ou quelque chose que j'ai vraiment envie de faire et qui pourrait vraiment faire avancer les choses ». Ça demande quand même soit d'avoir du recul assez facilement, soit de prendre du temps pour y réfléchir. » Ing9
« Alors ce qu'on fait souvent, quand je dis « on » c'est souvent moi et les deux chefs de projet qui travaillent avec moi, on fait souvent ça en fin de journée, le vendredi en fin de journée quand justement on a eu une semaine ou une journée entière de production sur les livrables et on a envie d'ouvrir quoi ! On a envie de ne pas finir la semaine dessus et de finir en disant « ouf on a vu au-delà de juste rendre les livrables en temps et en heures, couts, qualité, délai ! ». Le besoin il est à ce moment-là, quand on a eu une journée ou une semaine où on a vachement produit, voilà. Et on n'a pas envie de trancher dessus en disant « j'ai juste, j'ai rempli mon cahier des charges, mon fichier Excel mais je vois aussi où je vais ». Pour partir et sortir, une sorte d'ouverture. Donc

voilà, moi je favorise ça plutôt pendant les fins de journée et si possible en fin de semaine. » CMProj5

Ce dernier extrait nous conduit à noter que certaines plages horaires semblent particulièrement se prêter à la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. Nous avons en effet pris le soin de demander aux acteurs s'ils avaient des moments de la journée pendant lesquels ils préfèrent se consacrer à l'émergence des idées et à leur progression (Composantes 1 et 2), ou si, par expérience, ils remarquent qu'ils réalisent ces activités à certains moments de la journée en particulier. Nos résultats indiquent qu'effectivement le matin avant 9 h, la pause-déjeuner et l'heure qui la suit, et la fin d'après-midi (après 18h), s'avèrent particulièrement propices aux activités innovantes :

« Mon expérience montre que le début d'après-midi est plus propice à des choses liées à la créativité. En gros, concrètement, je ne vais pas pouvoir me mettre sur la rédaction d'un rapport quel qu'il soit en début d'après-midi. Je suis plus propice à la réflexion … c'est ça, à la réflexion, à prendre du recul, à me plonger sur des sujets. » CMProj2

« *Est-ce que, si on se met dans le cas où vous avez une idée, notée sur le coin de votre table, à quel moment de la journée vous préférez y travailler ?*
Soit à la fin de journée, soit juste après mangé, vers 14h.
Alors est-ce que vous savez pourquoi ?
Oui parce que je me suis forcément provoqué ma pause de midi, donc quand je reviens je n'ai pas d'autre sujet … enfin c'est plutôt que si je ne m'y mets pas maintenant, je ne m'y mettrais pas de la journée. Le matin quand j'arrive au boulot, je prends mes mails et jusqu'à midi y'a de quoi faire. Et après comme on fait la pause, je me dis « voilà, c'est le bon moment » et si je ne prends pas ce temps-là, y'a plus qu'un seul temps c'est le soir. Quand je considère que mes dossiers de la journée sont terminés, et bien je m'octroie ce surplus de temps pour travailler. » CMProj3

« Y'a celui qui est quand je suis tranquille le matin entre 4h et 6h, parce que personne ne m'embête, parce que j'ai le temps de penser. Là ça en est une, c'est un moment de calme.
Et ce genre de « moment de calme », comme vous dites, entre 4h et 6h du matin, vous ne les avez jamais dans la journée ?
Non …
C'est impossible de les avoir dans la journée ?
Si c'est possible si je coupe ça [*le téléphone*], si je ferme ça [*l'ordinateur*], mais ce n'est pas ce qu'on fait parce qu'on n'a pas le temps. Enfin moi je n'ai pas de temps de toute façon. » CProj2

« *Et quand est-ce que vous y travaillez en particulier ? Dans la journée ? C'est quoi vos moments privilégiés pour y travailler ? Ou est-ce que vous travaillez ça à trois heures de l'après-midi, après une autre activité ?*
Ah ben clairement ça a pu arriver ça. Mais le gros de cette activité en sous-marin se fait en fin d'après-midi, plutôt fin d'après-midi pour ma part. » CProj4

« *Est-ce qu'il y a un temps dans la journée pendant que vous appréciez particulièrement de consacrer …*
Avant 9h, avant qu'il y ait tout le monde. Entre 8h ou 7h45 et 9h c'est bien là. Il n'y a pas le téléphone …
Voilà, est-ce que vous pouvez caractériser ce que ce temps a de différent d'avec un autre ?
Il n'y a pas de téléphone, il n'y a pas de mails d'urgence, vous n'avez pas forcément beaucoup de collègues encore qui viennent vous solliciter. Et là c'est un moment privilégié pour pleins de choses. Moi c'est souvent un moment où je fais mon administratif, où je rattrape mon retard parfois sur certaines choses, où alors je prends le temps de lire, voilà de lire un document : ça fait trois jours que j'ai un document et je n'ai pas eu le temps de le lire, je fais l'effort, j'arrive un peu plus tôt mais au moins je sais que je vais prendre mon temps pour lire. Et après à partir de 9h, ça part, soit on a des réunions soit c'est le téléphone qui sonne, etc.
Après ce serait presque après 18h30, mais après y'a aussi … les journées ne sont pas non plus … en tous cas, c'est hors site que ça se passe, à la maison, après mangé. C'est difficile, c'est vraiment difficile. » CMProj6

« En tous cas c'est vrai que c'est quelque chose qui se fait dans les heures de travail mais plutôt sur … soit le tout début de la journée, soit la toute fin parce qu'on a fini notre travail et on peut passer à autre chose quoi ! Ca ne prend pas … ce n'est pas quelque chose que l'on fait dans le temps classique, là on est occupé oui. » CProj7

« *Et comment vous décidez du coup, dans la journée « ah ben tiens là il faut que je réponde à cette question, je vais regarder un peu, étayer ma réponse » ?*
(Rires). Quand le cœur nous en dit ! Ben par exemple juste après la pause déjeuner, j'ai l'esprit un peu libre pour commencer quelque chose, enfin pour m'attaquer à un sujet un peu nouveau, puis j'y passe une demi-heure et après je passe à autre chose. » CProj7

« Ben il ne faut pas être dans le feu de l'action sur autre chose, il ne faut pas qu'il y ait quelque chose de brûlant à coté parce que sinon la chose brûlante elle reprend le dessus tout de suite. Et puis y'a un coup de fil important et on décroche, on est dérangé.
Non je pense que c'est soit … enfin moi en tous cas, c'était soit après la pause déjeuner parce que voilà, on a l'esprit tranquille. Ou soit à la fin de la journée « tiens j'ai un peu clôturé tout ce que j'avais envie de faire. Et du coup je vais faire une demi-heure de rab, je sortirai plus tard mais ce n'est pas grave, j'ai envie de le faire, je le fais ». » CProj7

« *Y'a un moment de la journée où vous préférez y travailler dessus ?*
Oui plutôt …
Ou est-ce que vous le traitez comme toute autre activité suivie d'un livrable ?
Non, je pense qu'en pratique là, c'est quand on a du temps. Donc c'est plutôt le soir, c'est plutôt des moments pas forcément … comme ce n'est pas prioritaire, c'est un peu fait par-dessus la jambe quand on peut. Dans le principe ce que je préfèrerais, c'est de le traiter quand je suis le plus frais possible.
C'est-à-dire ?
Donc pour moi ça correspond au matin, et on va dire à la fin d'après-midi, début de soirée. » Ing15

A partir de ces verbatims, nous constatons que l'activité intrapreneuriale ne prend pas forme *n'importe quand*. Certains moments de la journée se trouvent apparemment privilégiés pour la mettre en œuvre. Ceux-ci se situent en dehors des heures de travail classiques : ils ont lieu avant (de démarrer la journée de travail), au milieu (lors de la pause déjeuner), ou après (avoir terminé sa journée de travail). Pour porter son attention sur l'idée en question, il semblerait donc important de ne pas encore – ou de ne plus – avoir l'esprit occupé aux livrables attendus et autres activités quotidiennes prescrites.

Notre second argument relatif aux temps décrits par les acteurs comme particulièrement propices aux activités innovantes, nous amène à suggérer que laisser du temps libre ne suffit pas pour que les acteurs se lancent dans de telles activités. Il semble au contraire qu'avoir l'esprit vif et alerte, le sentiment d'avoir effectué leur travail obligatoire ou que rien n'est attendu sur ce temps-là, et l'impression de ne pas pouvoir être dérangé, puissent être des éléments à ajouter au temps libre pour qu'il soit employé à des activités innovantes. A notre sens, décrits comme tels par les acteurs, ces moments s'apparenteraient à des temps dotés de disponibilité d'esprit.

Si nous avançons donc que le temps matériel ne suffit pas pour permettre à des activités intrapreneuriales de prendre forme, nos interlocuteurs nous éclairent toutefois sur la nécessité de disposer de temps matériel pour bénéficier de disponibilité d'esprit.

> « Donc voilà, c'est pour ça qu'il faut … la discussion qu'on a eu tout à l'heure sur temps et disponibilité, c'est de la disponibilité qu'il faut oui. Mais quand même le temps est le meilleur moyen de fournir de la disponibilité. Alors après … peut être qu'effectivement si on avait une analyse extrêmement rationnelle, poussée, si on était capable, tel un moine bouddhiste, de faire abstraction totalement du contexte, peut-être qu'on aurait besoin de 15 minutes de calme absolu en se disant « écoute ce n'est pas grave, il n'y a pas de morts, concentre-toi, fonce sur ce que tu fais ». » Ing6

> « Mais cette capacité à se rendre disponible, je pense que le meilleur moyen pour l'instant c'est de dégager du temps. » Ing6
> « Donc c'est pour ça « respirer » en ayant un certain temps, un certain volume de temps, en disant « je me pose, et je regarde en termes d'innovation, de prospective qu'est-ce qu'on peut faire, je me renseigne, je vais à des colloques, je regarde, je vais voir des gens, je compare, je vais voir ce qui se fait à l'étranger, éventuellement je teste quelque chose ». Et ça, ça prend du temps et c'est une tâche à part entière. » CProj10

> « Donc à l'heure actuelle c'est difficile de … enfin ça dépend, c'est variable. On sait qu'on a des idées qui vont être développées de toute façon parce qu'elles sont pertinentes pour le projet et que le client va la financer. Mais on a de moins en moins de temps pour se poser, pour réfléchir « mais attendez l'année prochaine, qu'est-ce que je

vais pouvoir développer comme chose innovante ? ». Plus ça va, plus on est chargé, moins on a de temps. » Ing13

« C'est un petit peu la même chose que quand on conduit en voiture : quand on conduit vite, c'est-à-dire quand on a beaucoup d'activités qui se succèdent les unes, les autres, on a un champ de vision très restreint. Et quand on ralentit le champ de vision peut s'ouvrir un peu et on peut voir un peu plus ce qui se passe à coté.
Là c'est un peu pareil l'été, le rythme des activités diminue parce qu'on a moins de deadlines qui tombent, donc on a un peu plus de temps pour aller voir, pour aller faire de la veille. » Ing17/Ancien CMproj

« C'est pas au moment du rush chez le client, c'est pas au moment de rush. Au moment du rush on a trop de quotidien à gérer pour réellement avoir le temps de construire et rendre l'idée cohérente.
Je pense que c'est plutôt quand on a passé le rush, quand on est un peu plus calme, faire « ah tiens j'avais cette idée, il faut que je regarde comment ça peut s'appliquer ». Et là je vais pouvoir sortir quelque chose vraiment de construit. » Ing13

Ainsi, dans le cadre des activités intrapreneuriales, temps et disponibilité d'esprit s'articuleraient de la façon suivante :

- **Le temps matériel ne suffit pas, il doit être complété par de la *disponibilité d'esprit* ;**

- **Le vecteur principal de *disponibilité d'esprit* reste l'existence de temps matériel.**

Cette sous-section nous a permis de mettre en lumière **l'importance de disposer d'un temps de qualité (i. e. doté de *disponibilité d'esprit*), plutôt que d'une certaine quantité de temps**. A partir de notre étude empirique, la disponibilité d'esprit nous apparait comme la caractéristique que le temps devrait posséder pour pouvoir être consacré à des activités intrapreneuriales.

Nous nous attachons maintenant à préciser la notion de disponibilité d'esprit.

4. 3. Précisions sur la notion de disponibilité d'esprit

Pour expliciter ce que nous entendons par disponibilité d'esprit, nous avançons trois précisions.

D'abord, la notion de disponibilité d'esprit se rapprocherait davantage de celle de « liberté », que de celle de « temps libre » (au sens d'un moment dans la journée de travail où il n'y aurait rien à faire). Le risque de la mise à disposition des acteurs d'un temps libre (i. e. sans aucunes activités prévues) serait qu'il soit immédiatement ré-accaparé par le quotidien pour permettre de combler un retard sur les activités prescrites.
Au contraire, un temps doté de disponibilité d'esprit pourrait correspondre à un temps libre, au sens d'accompagné d'une certaine liberté, ou encore d'un « temps libéré » (sous-entendu, libéré de tout ce qui pourrait venir distraire l'esprit).

> « *D'accord, pendant toute l'année vous avez fait en sorte d'avancer assez rapidement, enfin efficacement pour …*
> Je l'ai préparé pour que … je l'ai préparé cet été en fait pour avoir du temps-là, pour être « libre ». Donc là je n'attends pas qu'on me rajoute une activité en plus par exemple. C'est ce qu'on m'avait proposé, j'ai dit : « non ce n'est pas possible ». » Ing8

> « *Détendu mais pas libre ?*
> Oui c'est ça.
> *C'est-à-dire, « détendue dans le sens où on a l'esprit libre mais on a pleins de choses à faire ?*
> Oui, voilà c'est ça en fait. Oui parce que si on n'a rien à faire, on se fait chier ! Oui, oui, c'est ça.
> *D'accord.*
> Détendu, on peut discuter, on peut échanger sur des trucs qu'on a vus qui nous paraissaient sympas, et voilà. Oui, c'est ça. » Ing8

> « *Qu'est-ce que vous appelez temps libre ?*
> Ce sont des moments de respiration dans les cycles de travail où on n'est pas noyé sous le boulot et où on peut consacrer un peu de temps, et où on a envie de consacrer un peu de temps à autre chose que ce qu'on fait. Et donc regarder les innovations auxquelles on a pensé un petit peu. » Ing17/Ancien CMproj

> « Et puis deuxièmement, moi je connais un tas de recherches qui ont été découvertes par hasard, parce qu'on laissait les gens libres. Pour que les gens trouvent quelque chose, il leur faut du temps et de la liberté. C'est-à-dire que c'est deux choses que les gens n'ont pas ici. (Rires) » Exp1/Ancien CMProj

Ensuite, il nous semble que la disponibilité d'esprit peut se décliner de trois façons :

- ***Disponibilité d'esprit – Vagabondage*** qui relate la capacité à laisser son esprit vagabonder, regarder par la fenêtre, et ainsi à nourrir son esprit créatif.

- ***Disponibilité d'esprit – Focalisation*** qui traduit le fait de parvenir à se détacher des activités quotidiennes permettant donc de pouvoir se concentrer sur un sujet émergeant, et ainsi le faire progresser.

Nous observons que chacune de ces deux formes de disponibilité d'esprit ne sert pas la même composante du processus intrapreneurial : la première favoriserait l'identification d'une opportunité (Composante 1), alors que la seconde contribuerait à sa progression (Composante 2) (Tableau 19).

	Disponibilité d'esprit - Focalisation	Disponibilité d'esprit - Vagabondage
1 : C1 - Identification d'une opportunité	6	41
2 : C2 - Poursuite de l'opportunité	37	6
3 : C3 - Développement de l'opportunité	0	0

* p-value < 0,001 selon le test d'association du Khi-deux

Tableau 19 : Processus intrapreneurial et Disponibilité d'esprit (Requête Encodage matriciel, NVivo)

- ***Disponibilité d'esprit – Autrui*** se conçoit comme le fait de se rendre disponible aux autres, de faire preuve d'une forte capacité d'écoute, d'attention aux idées de ses pairs. Il s'agit en somme d'être réceptif tant pour faire émerger des idées nouvelles en restant ouvert à des discussions informelles et spontanées, qu'en aidant, de diverses manières, l'un de ses pairs lors de la poursuite de l'idée. Aussi, nous observons que **la disponibilité d'esprit revêt aussi une dimension collective** : elle apparait dans le code « Temps collectif informel[131] ».

Nous sommes alors amenée à remarquer que cette troisième forme de disponibilité d'esprit s'adosse à la fois aux temps consacrés à l'identification (Composante 1) et à la poursuite de l'opportunité (Composante 2) (Tableau 20).

	Temps collectif informel
1 : C1 - Identification d'une opportunité	33
2 : C2 - Poursuite de l'opportunité	40
3 : C3 - Développement de l'opportunité	0

*p-value < 0,001 selon le test d'ajustement du Khi-deux

Tableau 20 : Processus intrapreneurial et Temps collectif informel (Requête Encodage matriciel, NVivo)

[131] Lors de notre codage nous avons en effet considéré que les moments passés en collectif, avec les « Autres » au sens général, s'apparentent à un « Temps collectif informel ».

« *Je reviens sur une petite chose qui m'intéresse particulièrement, qu'est-ce que vous appelez la disponibilité ?*
C'est avoir, et ça on l'a dans l'équipe, c'est être disponible soi-même et que ses collègues soient disponibles.
Est-ce que ce que vous décrivez vous diriez aussi que c'est de la disponibilité d'esprit ?
Aussi oui.
Est-ce que vous faites une différence entre la disponibilité d'esprit et l'ouverture d'esprit ?
C'est deux choses différentes. La disponibilité d'esprit c'est vous. L'ouverture d'esprit c'est vous aussi, mais … ça me semble différent.
Est-ce que la disponibilité il y a plus un rapport à l'autre ?
Oui c'est ça, être ouvert à l'autre. Et être récepteur.
Alors qu'être ouvert d'esprit ce serait plutôt être ouvert à son environnement, être observateur, comprendre tout le cheminement d'un process. » Exp2

« Et puis ensuite pour éviter la censure parce que c'est quand même … l'atmosphère de l'écoute, je pense qu'il faut une atmosphère d'écoute au sens où si quelqu'un vient avec une idée un peu saugrenue une fois et que la personne, le chef de projet ou le chef de macro projet en face, l'écarte tout de suite, même si c'est pertinent de l'écarter parce qu'il se trouve que ça ne rentre pas, y'a quelque chose qui cloche, ben y'a plusieurs façons de l'écarter. L'écarter directement en disant « Non ça ne marche pas », bon ben la personne ne reviendra pas une deuxième fois avec d'autres idées. Alors qu'écouter, essayer de reformuler, dire où sont les faiblesses mais voir comment on pourrait la reformuler ou la réorienter pour qu'elle soit viable, même si à la fin on ne trouve pas de solution. Au moins la personne s'est sentie écoutée et elle reviendra avec d'autres idées. Donc voilà l'écoute, pas de censure, je pense que c'est essentiel aussi. Et c'est du temps. » CMProj5

« Ben oui, parce qu'en fait on se dit « un quart d'heure par ci, un quart d'heure par-là ». Tu vois là on a pris une pause d'un quart d'heure, ben c'est rien un quart d'heure dans une journée. Après c'est vrai qu'à un moment donné ça prend du temps. En plus c'est un peu basé sur de l'entraide réciproque : on va voir les gens, on leur demande un truc, ils savent bien qu'un jour ce sera l'inverse, le collègue il va venir « j'aurais besoin de ça, machin ». Donc du coup ... quand c'est des petites choses assez ponctuelles … » Ing6

Le Tableau 21 résume les trois déclinaisons de la notion de disponibilité d'esprit et ce à quoi chacune d'elles se réfère. Il mentionne en outre, que le temps consacré aux différentes composantes du processus intrapreneurial réclame plutôt de l'une ou de l'autre de ces formes de disponibilité d'esprit.

	Définition	Qualité particulière du temps consacré à …
Disponibilité d'esprit - **Vagabondage**	Capacité à se détacher des activités quotidiennes pour laisser son esprit se promener	Identification d'une opportunité (Composante 1)
Disponibilité d'esprit - **Focalisation**	Capacité à se détacher des activités quotidiennes pour se concentrer sur un sujet jugé prometteur	Poursuite de l'opportunité (Composante 2)
Disponibilité d'esprit - **Autrui**	Capacité à être réceptif aux sollicitations provenant des Autres	Identification d'une opportunité et sa Poursuite (Composantes 1 et 2)

Tableau 21 : Trois déclinaisons de la disponibilité d'esprit

Pour résumer cette quatrième section, nous suggérons que derrière une apparente revendication pour disposer de temps supplémentaire afin de pouvoir mettre en œuvre des activités intrapreneuriales, se cache un besoin de *disponibilité d'esprit*. Celle-ci s'apparente, d'une part, à la possibilité de laisser son esprit se promener, s'éloigner du travail quotidien, afin d'y revenir avec un esprit neuf et source d'idées nouvelles (*Disponibilité d'esprit - Vagabondage*). Elle traduit d'autre part, la capacité à se détacher des contraintes et désagréments liés aux activités courantes, à s'extraire du quotidien pour permettre à son esprit de se focaliser sur une opportunité jugée par son porteur comme digne d'intérêt et stimulante, mais qui n'est pas encore perçue comme telle par l'organisation ou les clients (*Disponibilité d'esprit - Focalisation*). Elle se conçoit enfin, comme le fait de se rendre disponible et réceptif aux autres, participant ainsi à un climat de travail d'écoute et de bienveillance (*Disponibilité d'esprit - Autrui).*

Notre terrain suggère que c'est d'un temps de qualité dont le besoin est évoqué : les acteurs témoignent du fait que les différentes activités intrapreneuriales ne prennent pas forme n'importe quand. Les moments qui s'y prêteraient en particulier seraient ainsi accompagnés de disponibilité d'esprit : pour identifier une nouvelle opportunité (Composante 1), de la Disponibilité d'esprit - Vagabondage apparait nécessaire, alors que pour la poursuite de l'opportunité (Composante 2), de la Disponibilité d'esprit - Focalisation s'avèrerait essentielle. La Disponibilité d'esprit – Autrui apparaitrait enfin importante pour ces deux composantes du processus intrapreneurial.

En outre, s'il semble que la disponibilité d'esprit apparaisse essentielle pour initier et poursuivre des projets innovants, son lien avec le temps disponible demeure étroit.
Pour ce qui concerne l'identification d'une opportunité (Composante 1), nos données avancent que la mobilisation de temps « hors temps de travail classique » opère de façon limitée ; les temps consacrés à la Composante 1 sont plutôt des temps de travail professionnels que nous avons caractérisés de « visibles » ou « classiques » (Temps collectif organisé et projet). Aussi, la Disponibilité d'esprit – Vagabondage apparait plutôt concomitante aux activités prescrites.
En revanche, pour ce qui concerne la Composante 2, nos données permettent de dire que les temps qui y contribuent sont surtout des temps hors temps « classiques » (Temps *off*, distrait-dérobé d'un projet, personnel-privé), ainsi que du temps octroyé par l'organisation. Il nous semble donc que la Disponibilité d'esprit – Focalisation s'adosse à du temps matériel auquel les acteurs accèdent en plus des temps de travail « classiques » : temps et Disponibilité d'esprit – Focalisation ne fonctionnent pas de manière indépendante.

Enfin, la Disponibilité d'esprit – Autrui s'exprime à travers les différents moments collectifs informels, contributeurs des Composantes 1 et 2. Elle va de pair avec les activités prescrites.

La disponibilité d'esprit, dans ses trois déclinaisons, s'apparenterait finalement à la qualité centrale et commune à l'ensemble de ces moments durant lesquels les acteurs se sentent particulièrement enclins aux activités intrapreneuriales, notamment lorsqu'elles ont trait aux deux premières composantes du processus intrapreneurial. Nous observons que **Disponibilité d'esprit - Vagabondage et Disponibilité d'esprit – Autrui se développent d'une manière assez naturelle au sein du contexte organisationnel du Centre C**, sans nécessiter l'existence de temps libre matériel ; elles se logent, toutes deux, aux interstices organisationnels. En revanche, la **Disponibilité d'esprit – Focalisation entretient un lien étroit avec l'existence de ressources temps matérielles** ; c'est parce que la poursuite des activités innovantes s'appuie sur la réflexion, la prise de distance avec le quotidien, et impose une attention dédiée au projet concerné, que le temps reste le moyen le plus aisé pour en disposer. Aussi temps et Disponibilité d'esprit – Focalisation ne peuvent fonctionner séparément, ils s'entretiennent mutuellement.

Synthèse du chapitre 6

- Nos résultats nous permettent de considérer que le processus intrapreneurial opère dans un **contexte caractérisé par une contraction des ressources, notamment en temps**.

- En présentant une **typologie des différentes formes de temps** impliquées dans le processus intrapreneurial, nous soulignons la **dimension qualitative de la ressource temps**. Nous montrons aussi que les différentes formes de temps ne contribuent pas aux mêmes composantes du processus intrapreneurial.

- Enfin, la **disponibilité d'esprit** apparait comme la qualité singulière du temps lorsque celui-ci est mobilisé pour servir le processus intrapreneurial. Ceci fournit un argument supplémentaire pour avancer que, dans le cadre des activités intrapreneuriales, **la qualité du temps importe davantage que sa quantité**.

La Figure 11 résume la progression de notre réflexion quant à la contribution de la ressource temps au processus intrapreneurial.

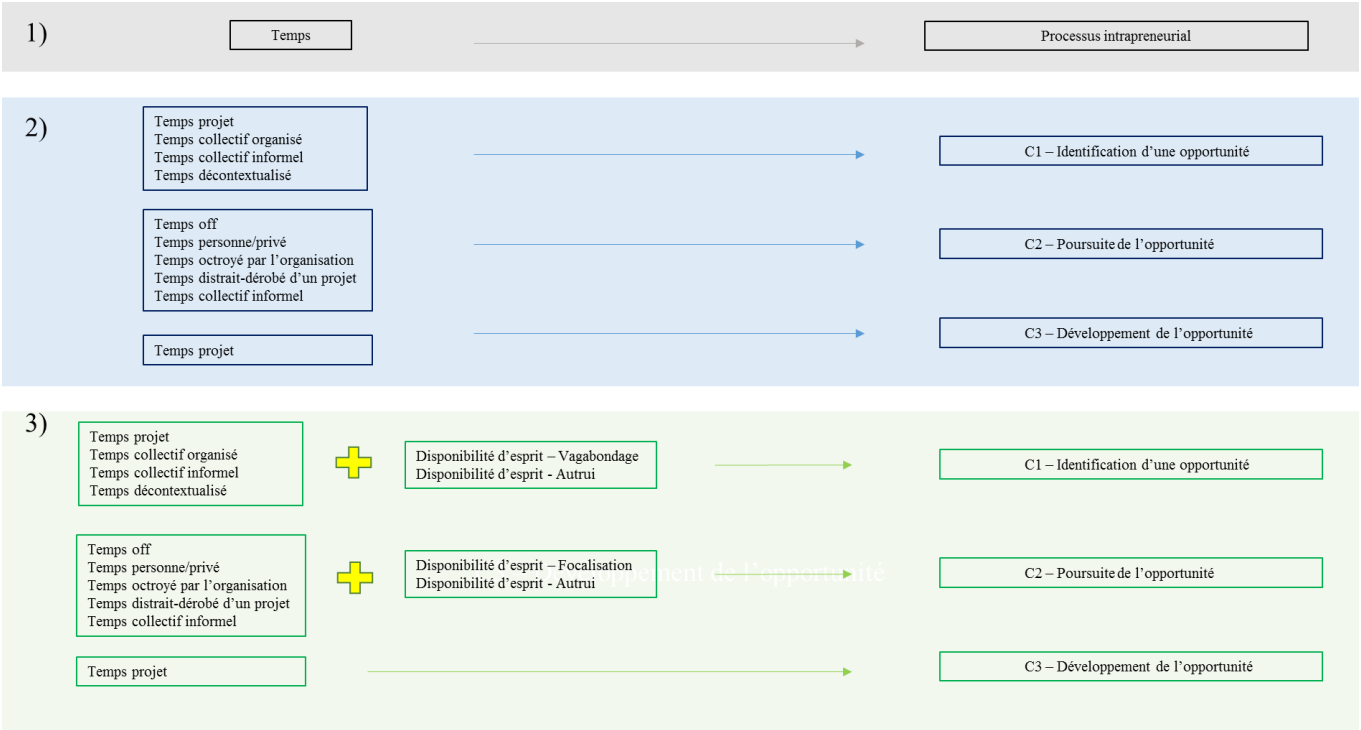


Figure 11 : Résultats - Chapitre 6

Après avoir développé les différentes formes de temps et leur contribution aux composantes du processus intrapreneurial, nous étayons **la dimension proactive du comportement intrapreneurial dans son rapport aux ressources temps**. Si les dispositifs organisationnels promeuvent les activités intrapreneuriales, ils ne les initient pas, ni ne fournissent les ressources temps *suffisantes* pour les faire progresser. Nos résultats témoignent de la capacité des acteurs à *trouver* et à *prendre* du temps pour intraprendre. Nous distinguons ainsi les temps *autosaisis* (i. e. mobilisés par les acteurs eux-mêmes) des temps *alloués par l'organisation*, et les mettons en relation avec la disponibilité d'esprit.

Chapitre 7 - Proactivité des acteurs pour accéder aux ressources temps et mettre en œuvre des activités intrapreneuriales

Alors que le premier chapitre relatif aux résultats traitait de la nature des ressources temps utilisées dans le cadre des activités intrapreneuriales (le quoi, i. e. la dimension qualitative du temps, ses différentes formes et son lien avec les trois composantes du processus intrapreneurial), ce chapitre s'intéresse à la dynamique qui sous-tend l'adoption d'un comportement intrapreneurial (le comment, i. e. le caractère volontariste, proactif dans l'accès à ces ressources temps).

Nous commençons par relater en quoi les outils organisationnels aujourd'hui en place pour soutenir les démarches d'innovation au Centre C constituent des éléments moteurs, tout en suggérant que ces dispositifs, aussi incitatifs soient-ils, ne peuvent faire l'économie d'un investissement volontaire des acteurs (1.). Puis, nous insistons sur le caractère proactif du comportement intrapreneurial dans son lien avec la ressource temps ; nous distinguons alors le **temps alloué par l'organisation** (aussi considéré comme reçu par l'acteur), du **temps autosaisi par les acteurs**.

En cela, nous observons que le comportement intrapreneurial dépend largement de la capacité des acteurs à **prendre du temps**, à **se créer des espaces de temps**, pour se sentir « libre » de se consacrer à une idée émergeante, et ce, malgré et au-delà leur travail prescrit. Autrement dit, pour que les acteurs adoptent un comportement intrapreneurial, il apparait préférable de les laisser prendre l'initiative de mobiliser du temps, plutôt qu'ils profitent d'un temps systématiquement octroyé par l'organisation. Comme si le fait de choisir de *prendre du temps*, lorsque cela est jugé nécessaire pour faire progresser une idée nouvelle notamment, garantit que ce temps soit aussi doté de *disponibilité d'esprit*, et puisse donc servir donc la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. (2.).

1. Moyens organisationnels mis en œuvre pour soutenir l'activité intrapreneuriale

Parmi les moyens mis en œuvre par l'organisation, nous distinguons les dispositifs tangibles (1.1), des moyens intangibles. Ces derniers s'avèrent contenus dans les discours servis par les managers, et liés à l'ambiance de travail générale (1.2). Tous deux constituent des éléments du contexte que les acteurs valorisent et reconnaissent comme jouant en faveur du comportement intrapreneurial. Dans le cadre de ces dispositifs, la proactivité individuelle n'en reste pas moins nécessaire pour que des activités intrapreneuriales soient initiées et mises en œuvre.

1. 1. Moyens organisationnels tangibles

Parmi les éléments favorables à la mise en œuvre des activités intrapreneuriales[132], nous retrouvons explicitement les dispositifs en place. La BAI et le Comité innovation constituent des éléments favorisant le développement de telles activités : ces dispositifs offrent en effet l'opportunité aux acteurs de soumettre leurs idées et, en fonction de l'évaluation du jury relative au potentiel de l'idée, sont en mesure d'allouer des ressources temps dédiées aux activités intrapreneuriales émergeantes. Le réseau « Créanim » (en charge de la formation de certains animateurs de créativité en interne, et de l'organisation de séances de créativité), la formation-action *Coup de pousse*® participent aussi à ce dynamisme intrapreneurial. Enfin, les challenges de type « Challenge Innovation » au niveau du Centre C et du groupe, ou les évènements de type « Innovation Days », se présentent comme des rendez-vous annuels marquants qui visent à encourager et valoriser, à travers la mise en exergue d'exemples d'innovations réussies, les travaux intrapreneuriaux développés durant la période écoulée. Ces différentes formes de promotion des activités intrapreneuriales traduisent ainsi l'implication de l'ensemble de l'organisation vers l'innovation.

> « Non mais c'est super parce qu'on passe en comité d'innovation, on a dû déjà vous expliquer ça. On passe en comité d'innovation, on présente l'idée et si ça intéresse le jury on nous attribue des heures et du budget. Donc ça clairement ça nous permet d'avoir de l'argent, pas donné par le client, pour faire avancer l'idée. Mais ça ne suffit pas. C'est bien pour amorcer la pompe.

[132] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les éléments organisationnels encourageant le comportement intrapreneurial (Tableau5).

D'accord.
C'est bien pour commencer à bâtir les choses pour après aller voir le client, mais ça ne suffit pas. » CProj4

« Je pense que si on a envie de travailler sur quelque chose, par le biais de la boîte à idées on peut y arriver. C'est-à-dire qu'on peut avoir des heures pour y travailler si on se rend compte qu'il y a quelque chose qu'on aimerait bien faire mais qui n'est pas du tout financé par les projets de recherche. Ben du coup on peut déposer une idée. Et là si c'est validé, on a des heures dessus pour travailler, donc c'est intéressant. » Ing9

« Je trouve qu'aujourd'hui ces stratégies des dépôts, des fiches idée, je trouve que c'est une très bonne stratégie. » Ing16

« Et puis bon, y'a ce processus avec la boîte à idées qui n'est quand même pas mal. Aussi de passer en comité innovation devant le CoDir … le CoDir c'est la direction qui est réunie. On se sent quand même écouté, enfin je veux dire ça c'est aussi une des motivations dans le sens où l'idée n'est pas examinée pas n'importe qui. » CProj5

« Pour la progression, il y a déjà pas mal de choses en place : la boîte à idées comme je disais tout à l'heure, et également il y a des … comment ça s'appelle … les trophées, qui incitent à se dire « ah ben on peut gagner une coupe ! » (*Rires*).
Mais le fait de pouvoir allouer des heures c'est quand même positif. Parce qu'une fois que tu as montré que ton idée elle a un intérêt, si on t'alloue des heures, c'est que tu vas pouvoir commencer à travailler dessus. » Ing5

« *Les séances de créativité ?*
Oui, voilà des choses comme ça. Je pense que c'est plutôt positif. Moi je n'ai jamais participé à ce genre d'échanges mais ça, ce genre de chose ça me paraît cohérent. Parce qu'à la fin on ressort, y'a des propositions, alors peut être que ça ne va pas au bout, mais y'a eu une réflexion. » Ing5

« Alors y'a des choses assez intéressantes, y'a des séances de créativité qui sont faites au sein du Centre C où c'est … on fait venir des gens et on fait des séances où on réfléchit sur l'idée à plusieurs. Moi j'ai participé à une de ces séances, mais sur un sujet que je ne connaissais pas du tout, c'était assez rigolo. Et du coup, je pense que peut être, d'être confronté des fois à des gens qui ont des problématiques différentes, dans des domaines complètement éloignés mais qui pour le coup peut-être utilisent des moyens de résoudre leur problématique complètement différemment des nôtres, ça peut éventuellement aider. » Ing9

« Ensuite je trouve qu'on a mis en place un certain nombre de choses en termes de formation qui sont très bien, qui favorisent. On parle de la formation Coup de Pousse, tout à l'heure on parlait d'animation de séances de créativité. On en parle beaucoup, c'est très intéressant. » Ing6
« Parce que les gens s'ils se disent « je rentre dans le mécanisme de la boîte à idées, donc je vais avoir des moyens mais au bout du bout, quoiqu'il arrive, je vais devoir rendre des compte en rendant un rapport ou quoique ce soit », et ça peut bloquer.
Donc je pense qu'il y a une souplesse ou une confiance qui est donnée. Y'a un suivi certain puisqu'on reçoit des relances « où en êtes-vous ? », donc y'a un suivi et c'est obligatoire surtout quand on met des moyens. Par contre ce n'est pas un suivi qui est

> hyper strict et fort, y'a une certaine relation de confiance qui dit « quand je suis avancé, il suffit que je prenne mon mail et de dire que j'ai fait ça, ça et ça, on en conclut ça ». Et ça suffit. » CMProj6

Ces verbatims viennent donc illustrer le fait que les dispositifs (ces moyens concrets) mis en œuvre jouent un rôle incitatif puisque les acteurs les considèrent comme des éléments favorables au développement du comportement intrapreneurial et y recourent fréquemment. Ceci témoigne donc de l'intérêt de l'existence de tels processus formalisés pour mener des activités innovantes.

En outre, comme le souligne le dernier extrait, si l'innovation s'avère soutenue par des moyens concrets, les acteurs semblent apprécier qu'ils ne s'accompagnent pas d'une exigence forte en termes de résultats. En effet, faisant le lien avec ce que nous avons présenté dans le chapitre précédent, il semblerait exister un contraste entre, d'une part, des financements clients tournés vers des projets confiés au Centre C, de nature plus ou moins innovant, mais dont les attentes demeurent relativement cadrées, et d'autre part, une forme de financement organisationnel (via la BAI) qui laisse leur chance aux idées, sans exiger des porteurs de rendre systématiquement des comptes sur le devenir de l'idée : lorsque les responsables se préoccupent et continuent de solliciter les personnes auxquelles des ressources ont été allouées, leur but traduit davantage la volonté de faciliter la progression de l'idée, que de *rentabiliser* les heures octroyées.

Pour que ces dispositifs vivent, et qu'ils continuent d'être employés par ceux qui souhaitent s'engager dans des activités intrapreneuriales, ils semblent devoir être accompagnés d'éléments plus informels, tels que l'implication des Lignes hiérarchique et fonctionnelle, à l'image de l'extrait suivant :

> « Faire l'inverse ce serait être complètement improductif : ne pas avoir de Challenge innovation, ne pas avoir de boîte à idées ou ce genre de choses, ce serait complètement improductif.
> Et puis après il faut que ces outils-là vivent, quoi ! Et là on voit effectivement la volonté, faut qu'on sente au travers de la manière avec laquelle on fait vivre ces outils, on sent la motivation de la ligne hiérarchique de l'entité, il faut qu'on la sente quoi ! » CPôle2

Ceci nous conduit donc à aborder la façon dont les éléments informels participent au soutien et à la promotion des activités intrapreneuriales.

1. 2. Moyens organisationnels intangibles

Parmi les moyens intangibles propres à l'organisation[133], les deux principaux éléments que notre cas nous amène à recenser sont, d'une part, les **discours et messages de soutien** servis par les responsables du Centre C. Ceux-ci traduisent leur implication en faveur de l'initiation de comportements intrapreneuriaux. Et d'autre part, le **climat de travail et les échanges informels**, qui contribuent largement au processus intrapreneurial.

Pour ce qui concerne les discours tenus, les encouragements, le soutien, la reconnaissance, les responsables des Lignes hiérarchique et fonctionnelle s'attachent à rappeler la nécessité des activités intrapreneuriales. Il s'agit aussi de rassurer les acteurs quant à la capacité de l'organisation à leur permettre de les mettre en œuvre.

> « L'innovation, globalement moi j'essaye de la favoriser … enfin, je pense qu'il ne faut pas contraindre les gens à innover, on ne peut que les soutenir. Les soutenir c'est … enfin moi je le fais souvent dans le cadre des entretiens annuels pour leur dire qu'il ne faut pas se censurer, c'est ça un peu l'idée : s'ils ont une idée, ils peuvent avoir l'impression qu'ils n'ont pas les moyens de l'étayer, de la développer, etc. Je pense qu'il faut les faire sortir de là, et leur dire qu'il y a toujours les moyens, enfin si l'idée est bonne, de l'instruire, de la développer, de trouver les heures qui vont bien, y'a le Comité R et I, … Voilà de leur dire « on est dans un centre de recherche et d'innovation, on a un certain nombre de latitude », même si on n'a pas forcément d'heures qui sont spécifiquement allouées à l'innovation. » CPôle1
>
> « Donc c'est un peu comme ça, dans les EAP [*entretien annuel personnalisé*] j'ai toujours un petit couplet pour l'innovation « il faut être acteur de la recherche et innovation d'ici », il ne faut pas forcément subir et il faut porter ses idées et après on voit ce qu'on en fait. » CPôle1
>
> « Alors derrière, je reviens sur l'action des chefs de projet, au niveau des chefs de projet, d'ailleurs ça peut être un des critères du travail de chef de projet … Bon le chef du projet a du temps pour gérer son projet. La manière d'en libérer c'est d'optimiser le travail « ordinaire » pour libérer du temps pour travailler sur des choses qui sont en rupture. » CThem1
> « Et après ce que je fais pour une partie de l'équipe, parce qu'il y a des projets qui s'y prêtent plus que d'autres, c'est de les emmener dans un *think tank* ou dans un endroit, une demie journée, externe au Centre C, ou justement on va être là pour se mettre plus dans une séance de créativité pour qu'en dehors du Centre C , en dehors de leurs activités quotidiennes, on puisse passer un peu de temps. En général c'est animé par un référent d'expertise. Là on va le faire pour tout ce qui est web, pour les sortir de leur quotidien et pour leur montrer que justement il y a un vrai enjeu autour de l'innovation pour le groupe. » CPôle4

[133] Tableau 5 (Annexe 4)

« Y'a eu deux idées qui ont été acceptées pour dégager du temps pour travailler là-dessus.
Pourquoi ça a avancé ? C'est parce que aussi bien un directeur de programme, qu'un chef de département, qu'un chef de projet aussi, ont permis à celui qui a été chargé de faire avancer le schmilblick de vraiment s'y mettre, d'être dessus. Et je suis bien placé parce que c'est moi qui ait suivi le truc et qui l'ai fait avancer. (*Rires*)
Donc je pense que dans certains cas, si on veut vraiment que ça avance, je pense qu'il faut que le management s'implique et fasse des points réguliers, et vérifie que les choses avancent et donne les moyens pour que ça avance. Dans la limite de ce qui est autorisé bien sûr. » CDep1

« D'abord il y a un discours qui est de dire qu'on est favorable à ce que les gens proposent des choses et innovent. Et on le répète régulièrement.
Ca se tient essentiellement dans les réunions de pôle, qui sont faites par les chefs de pôle. C'est une fois par mois. C'est essentiellement les chefs de pôle qui le portent sachant que de temps en temps j'y vais, d'autres responsables peuvent y aller aussi. Donc là oui, c'est un discours général d'encouragement des gens à innover, à proposer des choses. » CDep1

« Encourager, c'est peut être un bien grand mot, mais je dirais c'est créer les conditions favorables pour que les gens innovent, je crois que le plus important c'est de créer les conditions favorables pour que les gens aient envie de créer, aient envie, à un moment donné de se détourner de leurs activités standards, programmées, pour qu'effectivement ils investissent un peu de leur temps à trouver une autre technique, un sujet à explorer, à mélanger plusieurs sujets pour qu'il y ait quelque chose d'innovant. Je crois que c'est comme ça qu'il faut à mon avis voir les choses. » CPôle2

« On encourage d'ailleurs, on encourage à chaque réunion de projet, y'a des messages. Alors en fin de réunion, l'un d'eux, c'est ... En l'occurrence moi pour MAGIC l'un d'eux, c'est « lâchez-vous, n'hésitez pas à proposer des choses, proposez des idées, proposez des choses on les étudiera en interne et avec vous et puis après on les soumettra au client si on sent qu'il y a vraiment quelque chose à faire ». » CProj4

« En termes d'organisation, je pense qu'il faut que l'organisation valorise et soit réceptive. C'est comme pour un brainstorming, le principe c'est qu'on sort toutes les idées, et après on évalue pour dire si c'est bien ou pas, mais au début on ne commence pas par dire que c'est nul.
Donc valorisation, au sens, pas monétaire, au sens reconnaissance et qu'on ne commence pas par critiquer. Parce que très souvent on lance quelque chose, et puis ça ne marche pas ou ça existe déjà. » Ing12

« Il faut donner les conditions favorisant l'échange, mais il ne faut pas que ce soit contingenté, c'est quelque chose vraiment libre, un libre choix partagé.
Et surtout, et ça c'est le problème du manager, c'est d'arriver à faire passer aux gens la confiance, c'est-à-dire les laisser dans un contexte où ils vont vouloir s'exprimer naturellement. Et sans tabous. C'est pas facile mais on peut y arriver. » CPôle3

« Si on parle de contexte, il faudrait avoir des chefs de pôle qui sont au courant, qu'ils soient capables de défendre le fait que des fois il y a des retards ou des choses comme ça en raison, à mon gout, de l'exploration de nouvelles idées. Et qu'ils soient, qu'ils se

« mouillent » aussi, qu'ils soient là pour défendre les équipes. Ce qui n'est pas toujours évident. En fait faut qu'on soit une équipe et que le chef fait partie de l'équipe, et qu'il ne soit pas uniquement gestionnaire et qu'il demande des résultats. » P. Poli

Ensuite, nous considérons les échanges informels comme des éléments propres à l'organisation puisque ceux-ci s'avèrent largement stimulés par le climat de travail. Les extraits ci-dessous traduisent l'importance attribuée à la bienveillance entre collègues. La « bonne ambiance de travail », c'est-à-dire faite d'échanges informels spontanés fréquents, s'avère valorisée, et semble rendre plus aisée la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. En effet, en acceptant volontiers de passer un moment à discuter, à échanger sur des sujets variés, à donner leur point de vue sur une idée suggérée, les pairs constituent un riche vivier de compétences et d'expériences dont les porteurs d'idées peuvent facilement disposer.

« Le cloisonnement au sens large du terme, je me dis que si tout le monde avait un bureau individuel, il y aurait probablement des échanges qu'on a aujourd'hui parce qu'on est dans des bureaux partagés, qu'on n'aurait pas. Je crois que l'émergence d'idées, ce n'est pas que ça mais c'est … y'a beaucoup d'idées qui sortent de discussions à la cantine, enfin de discussions où que ce soit. Alors *l'open space* sur tout l'étage c'est peut-être un peu excessif, mais des bureaux moyens ou en tous cas la possibilité de se retrouver à discuter … » CMProj2

« Et quand je dis « travail d'équipe » c'est également sur les sujets, c'est-à-dire que souvent je me rends compte que si on reste centré sur les mêmes thématiques, on n'ira pas bien loin, il faut souvent s'ouvrir et aller voir nos camarades par exemple à la sécurité industrielle, ou au niveau des procédés qui vont aussi avoir des approches complètement différentes, et ça permet un peu de challenger. » CMProj3

« Alors … déjà que les gens soient contents de travailler sur le projet, ça pour moi c'est un premier signe, contents de travailler sur le projet et en équipe, parce que tout se fait quasiment en équipe. Qu'on n'hésite pas à se dire les choses. Voilà. Qu'on prenne du plaisir à bosser, qu'on soit contents, qu'on prenne du plaisir, qu'on se dise les choses, qu'on soit motivé et qu'on ait envie vraiment de bien faire, voilà quoi ! C'est ça une bonne entente, et qu'il n'y ait pas de conflits, pas d'accrocs, parce qu'il y a un dialogue dans l'équipe, ça c'est important. Moi j'aime bien. Enfin ce qu'on dit après, c'est qu'il y ait un bon équilibre entre le participatif et puis le directif. Je pense qu'il y a des temps pour vraiment partager, participer. Et puis après y'a un temps pour être un peu plus directif. Voilà, je pense qu'il y a un temps pour l'expression, puis après il y a un temps où il faut avancer, donc là il faut « prendre des décisions pour faire avancer ». » CProj4

« Oui je pense que pour innover c'est indispensable de pouvoir, de se sentir libre de pouvoir proposer des choses. Je veux dire par là que toute innovation vient de propositions avant tout. Après les propositions, les idées elles peuvent venir justement de veille ou de benchmark et tout, mais y'a le pas à franchir du « je me sens à l'aise pour proposer sans avoir la peur de me faire bâcher, comment dire, de me faire rabrouer à chaque fois que je propose quelque chose». Je crois que chez nous la force c'est de se

dire, voilà, non seulement on a des mécanismes, des méthodes genre séances de créativité, benchmark et tout pour choper les idées. Après chacun dans l'équipe, après peut être que je me trompe, sait qu'il peut proposer. » CProj4

« C'est quoi une bonne ambiance ? C'est la possibilité d'avoir des temps informels pour moi. Ce qui n'est pas gagné, parce que ça implique quand même d'être un peu détendu et puis de pouvoir s'ouvrir aux autres, à ses collègues. De pouvoir être soit même, sans masque. Et de …
Oui c'est ça la capacité à pouvoir se détendre collectivement, je ne sais pas en blaguant autour d'un café ou des choses comme ça. Finalement c'est arriver, outre les moments formels et sérieux où on avance au niveau du travail, arriver aussi à équilibrer avec des moments moins sérieux. » CProj9

« *Quand vous dites « une ambiance de travail qui s'y prête », qu'est-ce que c'est ?*
Avec beaucoup d'échanges entre collègues, justement c'est ce qui peut faciliter les idées, c'est d'échanger au maximum avec les collègues de proximité.
De façon formelle de type brainstorming ?
Non, non machine à café, rencontres dans le couloir, ou aller voir la personne pour discuter. Enfin ce n'est pas du tout formel ça.
Alors là, moi c'est ma position, quand on formalise trop, ça devient peut être … on n'a pas le coté spontané. Je suis assez négatif par rapport à l'aspect trop organisationnel. » Ing19

« C'est une bonne cohésion d'équipe, une bonne confiance à travailler, ça favorise les idées.
Un bon climat de travail aussi c'est important.
Une bonne machine à café.
C'est quoi un bon climat de travail pour vous, comment vous le caractérisez ? Parce que vous êtes d'accord que c'est très subjectif …
Oui, c'est-à-dire que vous pouvez aller voir vos collègues si vous en avez besoin, vous n'avez pas l'impression que vous le dérangez, que les bureaux soient ouverts. Et c'est le cas. On est tous, quand on a besoin de quoi que ce soit, un renseignement administratif ou autre, on va voir collègue et voilà. » Exp2

L'implication des responsables d'une part, et le développement d'un climat de travail qui favorise les échanges informels d'autre part, viennent donc accompagner les dispositifs formels de soutien à l'innovation. Ces moyens organisationnels n'en demeurent pas moins suffisants : s'ils rendent possible la mise en œuvre des activités intrapreneuriales, ils ne les déclenchent, ni ne les portent pleinement. Aussi, l'existence de tels facteurs organisationnels (tangibles et intangibles), ne remplacent pas l'envie, l'implication, la détermination, le volontarisme, **la proactivité** dont les acteurs doivent faire preuve pour initier et poursuivre des opportunités intrapreneuriales. Cette caractéristique du comportement intrapreneurial vis-à-vis des ressources temps que nous identifions, apparait largement documentée mais dans sa

dimension générique[134]. Notre étude empirique et les résultats qui en découlent nous permettent de l'approfondir en portant notre regard à un niveau de granularité plus fin : **la proactivité est aussi caractéristique du comportement intrapreneurial individuel et elle s'exprime dans son rapport à la ressource temps**[135]. Autrement dit, la capacité des acteurs à s'emparer d'un sujet et à s'autosaisir de temps apparait essentielle à la mise en œuvre des activités intrapreneuriales. Même lorsque l'organisation alloue explicitement des heures pour faire progresser l'idée émergeante, dans le cadre de la BAI notamment, nous remarquons que ces heures allouées ne viennent pas en remplacer des heures à effectuer sur un projet en cours : certes octroyées, et donc en un sens formalisées, rendues légitimes par l'aval de la hiérarchie, ces heures ne viennent généralement pas à la place d'heures initialement consacrées aux travaux prescrits par les projets de recherche. Il n'est donc pas rare qu'elles soient effectuées *en plus* des heures nécessaires pour réaliser les livrables attendus. Aussi, s'apparentent-elles souvent à du Temps *off*, à des heures supplémentaires ; elles nécessitent donc une forte implication des acteurs, puisque charge à eux de décider à quel moment *prendre* ce temps. Dans ce cas, les acteurs apprécient le fait que leurs efforts sont connus, souhaités, et espèrent les voir reconnus.

> « Il y a une grosse difficulté que l'on retrouve avec les heures allouées par la boîte à idées, c'est que la plupart des gens sont *bookés* au-delà des 1500 heures annuelles, et les heures de la fiche idée, et pour ces heures-là ce serait pareil, viennent s'ajouter par-dessus les heures normales de travail, donc finalement chez nous, ça ne va rien changer. » Ing17/Ancien CMproj

> « C'est-à-dire qu'un des problèmes qu'on a régulièrement avec la boîte à idées, c'est qu'on a son planning pour l'année, on dépose une idée, on passe en comité innovation, on récupère des heures et ces heures-là ne viennent pas en remplacement de tâches qu'on a déjà mais viennent s'ajouter aux tâches que l'on a déjà. Ce qui est ridicule finalement. Ca ne supprime pas une autre activité, donc finalement on se retrouve à faire la même chose en plus du travail. » Ing17/Ancien CMproj

> « *Donc l'innovation est toujours faite en plus ?*
> L'innovation est généralement faite en plus. » Ing17/Ancien CMproj

> « Mais y'a aussi comment intégrer ce volume d'heures là dans le planning de l'année ? » Ing16

[134] Pour rappel, les travaux relatifs à l'orientation entrepreneuriale mentionnent effectivement que le caractère entrepreneurial d'une organisation repose sur trois composantes : l'innovation produit, la proactivité et la prise de risque (Miller, 1983).

[135] Ce point n'apparit pas évident puisque le temps se concoit généralement comme une ressource naturellement disponible, dont l'accès ne pose pas particulièrement question.

> « Après les idées sur lesquelles on a eu des moyens et sur lesquelles on n'est pas allé au bout, moi j'en ai une, qu'on avait déposée, bon je n'étais pas forcément le dépositaire mais j'étais membre de l'équipe. Et on n'est pas allé au bout parce que le temps alloué, le temps qui nous a été alloué, on n'a pas réussi à le dégager ! Tout simplement.
> *Parce que vous aviez d'autres choses à faire ?*
> Pris par le quotidien, on n'a pas pu dégager le temps qui nous était alloué pour … On devait aller rencontrer des gens à l'extérieur et on n'a pas pu le faire. » CMProj6

Bien que les acteurs puissent disposer d'heures allouées par l'organisation (via la BAI), nous observons que cela ne les décharge pas de la nécessité de *trouver* du temps pour les prendre. En cela, nous mettons la lumière sur le caractère proactif du comportement intrapreneurial dans son rapport aux ressources temps.

2. Proactivité du comportement intrapreneurial vis-à-vis des ressources temps

Dans ce cadre organisationnel fait de moyens à la fois formels et informels, nos résultats nous permettent d'avancer que les acteurs impliqués dans des activités intrepreneuriales font preuve de fortes *capacités d'auto-saisine, et d'autosaisie* des ressources temps (2.1). Ceci nous amène alors à défendre l'idée d'un management de l'innovation qui laisserait aux acteurs, l'initiative de *prendre* du temps lorsqu'ils le jugent nécessaire, plutôt qu'ils le reçoivent automatiquement de la part de l'organisation, sans que sa quantité puisse être évaluée précisément : en donnant du temps, l'organisation encourt le risque d'en octoyer en trop grande quantité alors que l'idée ne s'avère pas pertinente, ou en trop faible quantité lorsqu'au contraire, elle présente un fort portentiel innovant (2.2).

2. 1. Capacités d'auto-saisine et d'autosaisie des ressources temps

Les acteurs impliqués dans des activités intrapreneuriales, font preuve de capacités d'*auto-saisine* et d'*autosaisie* de ressources temps :

- **l'auto-saisine**, au sens juridique, fait écho au fait de « se saisir soi-même d'une affaire », de s'emparer d'un sujet ;

- **l'autosaisie de temps** traduit le fait de mobiliser de son propre gré, de façon volontaire, du temps, voire de se créer des espaces de temps.

Notre terrain nous permet d'observer que le comportement intrapreneurial laisse s'exprimer chacune de ces deux capacités, la première précèdant la seconde.

D'abord, lorsque l'acteur identifie une opportunité nouvelle (Composante 1), il décide en toute conscience de s'en emparer alors que rien ne l'y oblige. Il pourrait en effet, compte tenu d'un emploi du temps qu'il qualifie généralement de « bien rempli », choisir de passer son chemin et considérer que, même si l'idée parait intéressante, il devra « se débouiller » pour accéder à des ressources supplémentaires afin de l'explorer plus avant, et donc préfèrera l'abandonner. Au contraire, nombreux sont les chercheurs disposant d'une idée (qu'ils viennent d'émettre ou qui leur a été suggérée par un collègue), à décider de s'en saisir pour la

faire murir. Dit autrement, **les acteurs s'auto-prescrivent de nouvelles activités**, non (encore) exigées ; elles sont alors qualifiées de *supplémentaires* puisqu'elles sont réalisées en sus des travaux compris dans le projet de recherche en cours, et qui demeurent prioritaires car financés. Nous sommes donc là en présence d'une véritable capacité d'auto-saisine, que nous pensons légitime de souligner tant elle témoigne de la proactivité des intrapreneurs.

Notre codage la met effectivement en exergue en identifiant les raisons pour lesquelles l'acteur choisit de s'intéresser à une idée[136]. Parmi ceux-ci, l'envie, le goût pour l'innovation ressortent en particulier : ce qui anime et pousse l'acteur à s'occuper d'un sujet tient d'une motivation d'ordre personnelle, laissant ainsi les récompenses provenant de l'organisation relativement peu valorisées. De la reconnaissance est aussi appréciée.

> « Voilà, le constat est que les personnes qui encore arrivent à sortir du lot en fait sont les personnes pour lesquelles effectivement il y a beaucoup de travail en *off*, le soir, à la maison, le weekend, en permanence parce que ce sont des passionnés. » CPôle5

> « Foncièrement … ce n'est pas facile de répondre mais je dirai que c'est parce qu'elles en ont envie …
> *Parce qu'elles y trouvent un intérêt ?*
> Ouai, elles y trouvent un intérêt. Alors lequel ? … C'est difficile à dire … Moi je n'ai pas de carotte par rapport à ça, enfin je n'ai rien à leur promettre. Simplement je pense que c'est une partie de leur travail qui est vraiment intéressante, d'essayer de développer … enfin qui les motive, d'essayer de développer des nouvelles choses, toujours dans la même optique de savoir « je sais que si on arrive à trouver quelque chose d'un peu intéressant, y'a moyen qu'on travaille dessus l'année prochaine et que ce soit notre idée, et qu'on porte un peu le sujet ». » CMProj1

> « C'est plus peut être ma formation, moi j'ai toujours aimé … enfin je suis venu là pour faire ça, je savais bien que ce ne serait pas de la recherche fondamentale, mais en tous cas … je ne sais pas si on peut appeler ça non plus de la recherche appliquée. Mais en tous cas du développement ou de l'innovation. Moi c'est un truc qui m'intéresse, moi je ne veux pas faire que de la paperasse ou que du … je ne suis pas venu là pour ne faire que du process non plus ou quelque chose de routine.
> J'aime bien développer des nouveaux trucs, avancer, essayer d'évoluer, c'est plus … Pour moi c'est plus une passion qu'autre chose, ce n'est pas une nécessité de mettre deux idées dans la boîte à idées, c'est plus quelque chose dont j'ai envie. Et je pense qu'un jour si ça s'arrête et qu'on n'a plus l'occasion … les commanditaires ne nous suivent plus sur certaines choses ou si on n'a pas de budget ici pour innover, je pense que je partirai, parce que ça ne m'intéresse pas de continuer. » CProj1

> « Ben ce qui nous motive c'est l'innovation, c'est le côté technique, nous, ça nous plait, c'est notre cœur de métier, et on adore ça. » CProj10

[136] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les différents moteurs du comportement intrapreneurial (Tableau 6).

> « Ca c'est super enrichissant à plusieurs titres : parce qu'on confronte son idée donc on se fait challenger, alors ça se passe bien ou pas bien ce n'est pas la question, mais en tous cas on a l'opportunité d'aller plus loin. Ca c'est aussi un cadeau je dirais.
> Pour certains c'est une réelle opportunité de se faire connaître parce qu'il y a des gens qui ne sont pas encore connus et qui méritent d'être connus dans l'organisation. Là ça leur permet d'avoir une tribune pour s'exprimer, d'avoir la chance de présenter oralement quelque chose, donc c'est aussi une valorisation. » CMProj6

Ensuite, et c'est l'objet principal de notre travail, nous observons que les acteurs font preuve d'une forte *capacité d'autosaisie* de temps. Il s'agit là d'être en mesure de mobiliser du temps pour se consacrer à l'idée émergeante et la faire mûrir, sans pour autant que ces espaces temps y soient *a priori* destinés. Nous identifions cette capacité à travers nos résultats puisque nous remarquons que les acteurs font preuve d'une forte proactivité à l'égard des ressources temps : ils soulignent qu'il s'agit davantage de savoir *prendre* le temps, plutôt que d'utiliser des ressources reçues de la part de l'organisation. Ainsi, lorsqu'ils le jugent nécessaire, et malgré sa rareté, **les acteurs impliqués prennent l'initiative de trouver du temps pour le consacrer à leurs activités innovantes**. Autrement dit, lorsqu'ils jugent que cela vaut le coup, ils parviennent, de leur propre initiative, à accéder à des ressources temps, sans pour autant qu'elles soient *a priori* disponibles. Et même si dans certains cas, l'organisation a la capacité de leur fournir un certain nombre d'heures (notamment dans le cadre de la BAI), le moment de les utiliser s'avère aussi délibérément choisi par les acteurs.

Dans le cadre de notre proposition de typologie, nous parvenons ainsi à identifier plusieurs formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial dont l'existence même tient à la capacité des acteurs à les mobiliser : il ne s'agit pas de temps *donnés* par l'organisation et donc *reçus* par les acteurs. Au contraire, ces temps sont *autosaisis* : ils se destinaient soit aux activités prescrites (Temps distrait-dérobé d'un projet), soit aux occupations d'ordre personnel (Temps *off* et Temps personnel-privé), et impliquent aussi la capacité des pairs à se rendre disponibles (Temps collecctif informel). Ces temps *autosaisis* se retrouvent alors utilisés pour les activités intrapreneuriales parce que les acteurs décident de les mobiliser.

Ainsi, nous caractérisons le comportement des acteurs vis-à-vis des ressources temps de proactif. Ce comportement s'observe à plusieurs niveaux[137].

[137] Comme la plupart des verbatims a précédemment été citée, nous soulignons à l'intérieur de chacun là où, à notre sens, le caractère intentionnel, proactif et volontariste dans l'accès à des ressources temporelles transparait.

▪ Au niveau du contexte puisque les acteurs soulignent qu'il est aujourd'hui nécessaire d'être davantage proactif.

> « Ben je pense que ça c'est clair, je veux dire qu'il n'y a pas si longtemps que ça les commanditaires étaient capables dans les projets de réserver une petite enveloppe budgétaire pour des choses un peu exploratoires. Je pense que maintenant ce n'est plus trop le cas parce que les budgets se resserrent de leur côté également. Donc voilà il faut essayer de passer dans ce qui existe et le faire aussi, je ne dirais pas en temps masqué parce que le commanditaire est toujours dans la boucle, mais en termes d'affichage. On n'a plus ce volant-là.
> A l'époque on avait 30% pour des pistes qui n'étaient pas forcément avec des livrables dans l'année, avec des éclairages, etc. » CPôle1

> « Gaya c'est un bon exemple, on a su « se secouer », excusez-moi l'expression, mais aujourd'hui je pense que c'est essentiellement lié à la conviction de certaines personnes de la R&D, dont je fais partie, qui ont poussé très fort le dossier, et puis à l'appréciation presque individuelle et personnelle du sujet de la part de nos dirigeants. » CProj8

> « Donc je pense qu'il peut y avoir des gens sous contraintes et néanmoins y avoir des idées, régulièrement y'a des idées qui sortent quoi ! Suffit de regarder, souvent les idées, pendant la guerre ou ce genre de choses, y'a pleins d'idées qui sont sorties, il y a avait effectivement des contraintes. Et dans les usines américaines ou autres, y'a pleins de choses qui sont sorties par des personnes qui n'étaient pas forcément techniciennes ou autre. Mais par contre derrière les gens savaient que derrière s'il y avait une innovation, derrière il y a avait peut-être une vie humaine, un soldat, une GI qui était sauvé ou un truc comme ça. Et ça, ça a généré pleins de choses. Et je pense qu'il faut s'en inspirer.
> Je crois que c'est une démarche. De nos jours, il n'y a pas forcément des vies humaines derrière, y'a peut être autre chose, donc il faut trouver ces petits ressorts qui font que. Et il faut les activer. Et souvent le problème c'est que les gens oublient de les activer. Quand les gens décrètent « un centre de recherche, ça doit innover », le fait de le décréter ne suffit pas. » CPôle2

> « Donc il faut … c'est très … c'est de l'innovation volontariste, il faut que les personnes effectivement croient en leurs idées, aient envie de la défendre, de se battre pour les budgéter, pour avoir des heures, pour avoir des …
> Alors pourquoi pas, enfin ça fait que c'est formateur aussi ! (Rires)
> C'est formateur et puis ça forge, ça consolide les idées, c'est-à-dire que les idées qui vont jusque-là, ce sont des idées en lesquelles les gens croient. » CPôle1

> « En même temps le client qu'est-ce que qu'il veut ? Il veut qu'on rende les livrables contractualisés mais il veut aussi et qu'on soit force de propositions et je pense qu'il faut se forcer à proposer des choses et à consacrer du temps. » CProj4

▪ Concernant les relations avec les clients, il s'agit d'une part de défendre la nécessité de disposer, dans le cadre des contrats de recherche, de temps particulièrement dédiés aux travaux innovants. D'autre part, dans le cas où cela n'est pas possible, le fait de parvenir à

effectuer les livrables dans un délai réduit pour se dégager des heures et les occuper sur l'idée qui vient d'émerger tient pleinement de la proactivité, de la détermination et de l'investissement des acteurs.

> « Et co-construire. Y compris le fait de libérer, de négocier de la libération de temps pour travailler sur l'innovation. Et comme je vous ai dit, on a quand même des marges de manœuvre, y compris avec nos commanditaires. Ce n'est pas parce qu'on a des systèmes tournés vers le client, contractualisés, que c'est bouché. » CThem1
> « *Donc vous anticipez avant ... en vous disant « bon peut être qu'on va allouer 50 heures, on en fera que 48 sur le projet enfin sur vraiment ce que demande le client et les 2 heures vous les dégagez » ...*
> Ouai ... en fait je ne le formalise pas.
> *Oui d'accord.*
> Mais dans les faits, oui ça revient à ça. C'est-à-dire que je ne me dis pas en début d'année « aujourd'hui il me faut 100 heures pour faire cette étude là et je vais en utiliser que 90 ». Mais c'est … si vous voulez, au moment où on se rend compte qu'il y a quelque chose à faire, je vais prioriser certaines activités pour dégager du temps quoi. Ou alors, je ne vais pas aller jusqu'au bout de ce que je veux faire ou je ne sais pas. Enfin voilà, je vais réussir à me trouver du temps. » CMProj1
>
> « *Est-ce qu'il vous est arrivé d'avoir des idées, vous ou des personnes de votre équipe, qui ne rentrent ni, qui ne sont prévues dans aucun des projets au départ ?*
> Oui.
> *Comment ça se passe alors ?*
> Pour celles-ci, on va bidouiller. (Rires).
> *C'est-à-dire ?*
> C'est-à-dire que finalement on va trouver … comment dire ça ? Comment dire ça ? On va s'autofinancer. C'est-à-dire qu'on … comment ?
> Je vais vous expliquer un cas très concret. On a embauché quelqu'un, il y a à peu près un an et demi, elle est arrivée en septembre et comme c'est sur la fin d'année, les projets se terminant bon … et en fait je l'ai utilisée pour ça, pour mon idée, pour mettre en œuvre, etc. Je l'ai mise là-dessus, je l'ai financée avec mes fonds, avec les fonds du projet par le client. » CProj2
>
> « Non mais c'est aussi simple que ça, mon client ne m'a jamais dit « allez à La Villette » ! Donc après, faut défendre notre bout de gras, faut expliquer, faut faire du retour sur ce qui s'est passé dans les années précédentes et montrer qu'à chaque fois il y a des pépites qui sont sorties ou que ça a donné lieu à des études.
> J'ai la chance d'avoir quelques pépites qui sont sorties donc je peux faire cet exercice. On peut toujours s'y opposer et me dire « qui te dit que ça ne serait pas arrivé quand même lors d'une réunion, dans une salle Centre C ? ».
> Alors moi c'est quelque chose auquel je crois beaucoup, sur lequel je me bats pas mal mais qui est de plus en plus difficile puisque c'est des choses un peu amont sur lesquelles il n'y a pas vraiment de demande officielle, de financement officiel du client. C'est des financements qui sont ventilés sur l'ensemble des commanditaires. » CMProj5
>
> « Alors en fait là, on va parler concrètement : cette idée c'était un générateur d'humidité et on a une thématique Eau dans le Gaz si je puis dire, dans laquelle ce générateur en

fait rentrait complètement. Donc on a pris du temps sur le temps consacré à l'activité Teneur en eau pour faire avancer les choses, rencontrer des fournisseurs, des partenaires, estimer les coûts d'investissement, les retours sur bénéfices d'une telle idée, etc. » CProj6

« Alors soit en fait on arrive à se créer du temps en produisant des livrables très rapidement, ce qui permet de libérer des heures sur une autre activité pour laquelle il nous reste encore des heures. Et comme ça en fait on pourra en fin de mois par exemple s'imputer, dire « j'ai travaillé dessus », en fait non, j'ai consacré ce temps-là à faire autre chose. Ça c'est comme ça qu'en pratique ça se fait parce que ... ou alors on travaille de chez soi …
Et est-ce que ça c'est fréquent, le fait d'avoir la capacité à se libérer, enfin à faire le livrable en un temps limité et du coup se dégager … ?
Heu, est-ce que c'est fréquent ? Je dirai non pas beaucoup parce qu'on a quand même des charges de travail qui sont assez importantes. Donc en fait c'est nous même quand on est motivé par une idée, qu'on pense qu'elle est vraiment porteuse, qu'il y a un véritable intérêt, du coup on essaie de se décarcasser un petit peu pour générer justement un peu de temps pour creuser les idées. » CProj6

« Mais il est vrai que ce qui est regrettable c'est qu'il y a le temps qu'il faut pour essayer, non pas d'avoir l'idée, mais comme je disais tout à l'heure, rapidement d'avoir des ordres de grandeurs pour savoir si c'est intéressant ou pas, on le prend sur d'autres activités officielles, on le grignote à droite, à gauche. » Ing6

« Mais c'est vraiment comme ça que ça marche. C'est malheureux. Avant, avec un truc comme ça [*le Trophée*], on avait un crédit d'heures pour creuser un truc. Là c'est zéro.
Et comment vous l'avez fait ? Vous l'avez fait sur votre temps libre ?
Ben non, on le fait sur d'autres projets, on essaie de se débrouiller, de se dégager des heures. On bidouille quoi. Oui c'est ça, on bidouille. » Ing13

« Enfin c'est de la mécanique interne. On avait des commanditaires qui étaient hyper intéressés, donc d'une façon ou d'une autre, ça aurait été financé l'année prochaine. Donc en gros, on a essayé de … on sait que le commanditaire voulait faire quelque chose mais nous, on a essayé d'être un peu plus proactif en proposant quelque chose d'un peu plus global et donc du coup en récupérant des heures pour pouvoir bosser un peu plus que ce que voulait faire le commanditaire. » Ing9

« Mais aussi des personnes qui ont une très bonne productivité et qui vont extrêmement bien prioriser leurs activités, et surtout de mettre le bon niveau d'exigence au travail attendu. Et qui permet justement de dégager un peu de respiration. Mais ça c'est une capacité qu'on retrouve je dirais … ben voilà plus on est contraint, plus on va faire révéler les personnes qui ont cette capacité là au sein des équipes. On voit que ce sont ces personnes-là qui ont encore cette capacité d'alimenter cette réflexion-là. » CPôle5

▪ Dans leurs activités quotidiennes, les acteurs avancent que se consacrer à l'idée émergeante nécessite de choisir de *prendre* du temps, de décider à un moment donné de *se* « former une bulle », de s'isoler en somme, pour se concentrer sur l'idée émergeante, quitte à

ce que cela occasionne des débordements sur du Temps *off* ou du Temps personnel-privé pour réaliser les activités prescrites.

> « *Et quand vous dîtes que vous y avez réfléchi, c'est sûr votre temps lié au projet, c'est en dehors des heures de travail, … ?*
> Mouai … de toutes façons, ça, ça va être fait en dehors, comment dire … ce n'est pas prévu dans les heures de travail, mais y'a tellement de choses qu'on fait et qui ne sont pas prévues … donc c'est clair que c'est des heures qui n'ont pas été comptabilisées en début d'année, je n'ai pas un volume d'heures qui est attribué là-dessus mais …
> Après ça dépend de chacun : si on veut, si on y tient, à quelque chose, ben on le fait ! Si j'ai envie de développer cette idée, ben je vais me prendre du temps. » Ing2

> « Alors « état d'esprit » je ne sais pas, mais en tous cas il faut se prendre le temps c'est-à-dire, avec la folie, enfin « la folie », avec les travaux qui continuent et qui doivent avancer avec des échéances, etc. Si on ne prend pas ce temps, on ne le fera jamais. Et on trouvera toujours des bonnes excuses d'ailleurs, mais excuses justifiées d'ailleurs, mais dire « je n'ai pas pris le temps », je n'aime pas l'expression « je n'ai pas le temps » parce que le temps pour moi, ça se prend. » CMProj3

> « Donc il faut prendre ce temps, c'est-à-dire qu'il faut savoir dire « stop ! Je me crée ma bulle et je me prends ce temps ». Pour moi le processus d'innovation, il ne peut pas … autant l'émergence d'une idée peut se faire dans la folie parce que justement c'est dans ce foisonnement d'idées, ce foisonnement d'inputs au quotidien qui permet de faire émerger. Par contre le fait d'instruire un dossier pour moi il faut se prendre du temps, il faut se créer une bulle et se dire « bon j'ai eu ça comme idée, de quoi j'ai besoin, tiens il faut que j'aille vérifier ça et ça », on va regarder si c'est tangible, vite fait prendre deux ou trois points méthodo, dire « bon est ce ça c'est faisable ? Oui ça va être faisable ». Et il faut se prendre ce temps. » CMProj3

> « Pour moi, les bonnes idées, elles arrivent toujours au bout. Parce que soit vous avez le client qui vous l'a achetée, soit vous avez eu le temps nécessaire alloué et vous êtes convaincu que c'est une bonne idée donc vous allez vous libérer. » CMProj6

> « Parce que dans la vie quotidienne professionnelle je trouve que … enfin moi je différencie deux choses : je trouve qu'ici l'intérêt c'est justement de mixer avec les autres. Et c'est vraiment de discuter, de voir, de dire « tiens j'ai pensé à ça » et puis on discute, et puis on va rebondir. Ça, ça marche … enfin ça, c'est comme ça que ça doit se faire et c'est mieux parce qu'on est plusieurs.
> Les moments calmes individuels, je dirais, il faut se le prendre, soit même. Enfin ceux qui ne vont pas manger à la cantine prendront un moment de repos ... enfin je ne sais pas. Moi je trouve que le moment professionnel qui n'est pas du calme justement c'est bien parce que ça aide à puiser. Mais y'a un recul sur soi à prendre à un moment donné. Mais on ne peut pas demander à l'entreprise qu'elle laisse … enfin qu'elle me laisse du recul sur moi, je le prends quoi ! Voyez ? Enfin je ne sais pas … » CProj2

> « Oui, et ce qui est vrai c'est que, vu la répartition que je vous ai donnée de cette idée, elle n'est pas prioritaire dans les tâches, d'accord ? J'ai des sujets qui sont beaucoup

plus prioritaires, où il y a beaucoup plus d'enjeux. Mais n'empêche que je fais le maximum, je crois que je le fais, pour que cette idée vive le mieux possible. » Ing3

« Enfin, y'a deux choses quand même : quand on dépose une idée, je pense qu'on doit être, nous, intimement convaincu que c'est une bonne idée. Donc pour ça, au départ il y a une idée, il y a l'intérêt pour un concept et donc il y a la curiosité aussi. On se dit « ok, il va falloir fouiller un peu et voir un peu plus loin si c'est pertinent ». Donc c'est là où, en gros, on est « volontaire » pour passer un peu de temps et creuser un peu plus le sujet, on va dire. » CProj5

« *Mais si vous pouviez y'a pas de contraintes qui vous freineraient ?*
Sous réserve que mes innovations soient utiles pour l'entreprise, je suis certain que mon client serait très content que je propose des choses innovantes rentables tous les jours.
Mais vous, vous pourriez, compte tenu de vos livrables et de votre charge de travail quotidienne ?
Ah oui, je pense. Je ne crois pas que ce soit lié à la charge de travail, quand il y a quelque chose qui vaut le coup, je prends le temps. » Ing12

« Je pense qu'ici, au Centre C, on a ce temps de disponible de réflexion, enfin si on veut bien le prendre parce que bien entendu la charge de travail c'est nous même qui nous la mettons. On se met nous-même la pression parfois sur notre activité, sur notre façon de travailler. » Ing19

« Moi je me les organise, je me les organise, j'ai des moments où je me dis « voilà ce matin j'essaie de ne pas me laisser emmerder par les trucs, je coupe le téléphone et je lis ». Je ne fais pas ça comme étant « je lis la presse en retard », mais « tiens j'ai reçu tout un tas de trucs, je me stocke ça, qu'est-ce que j'en tire ? ».
J'en tire des choses, mais je n'en tire plus des choses pour l'entreprise. J'en tire des choses parce que j'apprends, et c'est là surement que je puise des idées. Je vois que je récupère des trucs. » Exp1/Ancien CMProj

« Un temps mou c'est … c'est uniquement vis-à-vis des projets.
C'est : je viens de terminer des livrables, c'est le cas là. C'est uniquement ça parce que, comme je vous disais, j'ai une activité qui est en continue sur toute l'année donc je n'aurai jamais un jour où je n'ai rien à faire, j'aurai un jour où j'aurais décidé de ne rien faire, c'est différent. Mais je n'aurai jamais un jour où je n'ai rien à faire parce qu'entre cette activité continue, la qualité, tout ce qu'on veut, les commandes, les SIPP, enfin y'a pleins de trucs que je n'ai pas faits. Pour vous dire la vérité, y'a des papiers que je n'ai toujours pas transmis pour mon embauche, parce que ça me sort de la tête ! » Ing8

« Moi c'est vrai qu'à un moment donné je me dis « tiens je vais prendre du temps » … Ca s'organise ça aussi, ce n'est pas s'organiser pour avoir des idées, c'est se dire : dans toute cette pression générale sur les livrables, les trucs à rendre, les réunions, on court partout, si je n'ai jamais un moment de temps de réflexion sur sa formation, sur prendre du recul sur les sujets, sur de la lecture de la presse, la presse spécialisée sur tel ou tel secteur, ou sur d'autres sujets qui ne sont pas de son champ . Si on ne s'organise pas des moments comme ça, je pense que c'est moins producteur, parce qu'on est dans la fuite complète, etc. Donc il faut s'organiser ces moments-là. » Exp1/Ancien CMProj

« Du coup la solution, quand vous dites que ce n'est pas le temps, je suis d'accord : on peut toujours rester plus tard en fait, enfin si on en a vraiment envie, on trouve du temps. » Ing15

L'ensemble de ces extraits tend à souligner que le fait de disposer de temps pour mettre en œuvre des activités intrapreneuriales découle d'un véritable choix : les propos tenus participent de l'idée que si le contexte apparait de plus en plus contraignant et limité en termes de ressources temporelles, il ne s'agit plus pour les acteurs de le subir, et que les activités intrapreneuriales en pâtissent ; au contraire la position adoptée se caractérise par une forme de proactivité dans la quête et la mobilisation de ressources temps.

De plus, par essence, les Temps *off*, distrait-dérobé d'un projet, personnel-privé et collectif informel se rejoignent tous dans le fait d'être pris volontairement par les acteurs. Ils se distinguent des Temps projet, octroyé par l'organisation et collectif organisé que les acteurs, au contraire, reçoivent de la part de l'organisation.

Nos résultats (Tableau 22) montrent alors que ces temps autosaisis participent particulièrement à la poursuite de l'idée (Composante 2). Ceci ne nous surprend pas puisque les temps que nous venons de qualifier d'autosaisis (*off*, personnel-privé, distrait-dérobé d'un projet, collectif informel) sont aussi ceux qui participent en particulier à cette seconde composante du comportement intrapreneurial (voir 3. 2 du chapitre 6). Pour ce qui concerne le Temps alloué de la Composante 2, il s'agit du « Temps octroyé par l'organisation ».

La Composante 1 se nourrit à la fois de temps alloué (Temps projet et Temps collectif formel) et de temps autosaisi (Temps collectif informel), ce qui est correspond aussi aux résultats avancés précédemment.

La Composante 3 se nourrit de temps alloué puisque le développement de l'opportunité opère sur du Temps projet.

	Temps alloué	Temps autosaisi
1 : C1 - Identification d'une opportunité	30	35
2 : C2 - Poursuite de l'opportunité	35	118
3 : C3 - Développement de l'opportunité	17	2

* p-value < 0,001 selon le test d'association du Khi-deux

Tableau 22 : Processus intrapreneurial et Temps alloué/autosaisi (Requête Encodage matriciel, NVivo)

Enfin, nous remarquons que pendant ces temps autosaisis, les acteurs témoignent aussi d'une certaine aptitude à s'éloigner, surtout mentalement, de leur travail quotidien, soit pour nourrir leur esprit créatif, soit pour se détacher des contraintes quotidiennes et se consacrer à l'idée émergeante. Nous revenons donc ici sur la notion de disponibilité d'esprit (Tableau 23). Conformément aux résultats précédents :

- le Temps collectif informel est doté de Disponibilité d'esprit – Vagabondage et Disponibilité d'esprit – Autrui. Or le Temps collectif informel constitue aussi un temps autosaisi. Par conséquent, le temps autosaisi est aussi doté de Disponibilité d'esprit – Vagabondage et Autrui

- les Temps off, distrait-dérobé, et personnel-privé sont dotés de Disponibilité d'esprit – Focalisation. Or ces formes de temps s'apparentent à des temps autosaisis. Par conséquent, les temps autosaisis sont dotés de Disponibilité d'esprit – Focalisation.

	Temps alloué	Temps autosaisi
1 : Disponibilité d'esprit - Focalisation	2	28
2 : Disponibilité d'esprit - Vagabondage	9	20
3 : Temps collectif informel	1	35

* p-value = 0,005 selon le test d'association du Khi-deux

Tableau 23 : Disponibilité d'esprit et Temps alloué/autosaisi (Requête Encodage matriciel, NVivo)

Dès que les acteurs accèdent de façon proactive à des ressources temps, c'est-à-dire s'autosaisissent de temps, ce dernier semble donc aussi doté de disponibilité d'esprit. Autrement dit, pour mettre en œuvre des activités innovantes, en particulier pour faire progresser l'idée émergeante (Composante 2), lorsque le moment est choisi par les acteurs, alors ce temps se voit aussi accompagné de disponibilité d'esprit. En ce sens, nous avançons que **le fait de s'autosaisir de ressources temps (au moment voulu et jugé opportun) permet d'adosser au moment pris, de la disponibilité d'esprit, et ainsi faire de ce temps une ressource au service du comportement intrapreneurial.**

Comme souligné dans les deux extraits suivants, la promotion des activités intrapreneuriales s'appuierait sur la capacité de l'organisation à encourager ses membres à mobiliser volontairement du temps : il s'agirait de les amener à se sentir autorisés à s'autosaisir de

temps, donc à disposer d'un temps de qualité (i. e. avec de la disponibilité d'esprit) leur permettant d'intraprendre davantage.

> « Et deuxièmement, même s'il arrive à se dégager du temps, il va être dans un tel contexte de pression, un tel contexte d'oppression intellectuelle qu'il sera incapable d'ouvrir son esprit et d'aller chercher autre chose. Parce que les idées, on va pouvoir aller les chercher un coup le matin, un coup le midi, un coup le soir, ce n'est pas à un moment défini.
> Moi ça m'est arrivé d'être en train de remplir un rapport et en cours de rapport d'aller chercher des données sur un fichier et d'avoir une idée qui me traverse l'esprit. Et d'aller me connecter sur internet et d'aller chercher. Ca je sais encore le faire, ce n'est pas le cas de mes collègues. Et c'est ça qu'il faut réinstaurer. » Ing11

> « A la tâche du manager de mettre autour de ses ingénieurs un contexte favorable à la réflexion, mais pas en le conditionnant en disant « de telle heure à telle heure, tu vas réfléchir », non. Alors ça joue un peu sur le staffing, je suis un peu d'accord aussi. Mais ce n'est pas d'une manière très … on ne peut pas dire « je vais donner tant d'heures pour la réflexion ». Il faut s'assurer que ses collaborateurs aient toujours un espace de temps libre, ne serait-ce que pour aller sur internet, lire des revues techniques. » Ing11

Dans le chapitre 6 nous avons observé que le temps quantitatif importe moins que le temps qualitatif ; pour mettre en œuvre des activités intrapreneuriales, l'important serait de disposer d'un temps de qualité, que nous décrivons comme **un temps doté de disponibilité d'esprit**. Or, nos résultats nous permettent de constater que **ce temps de qualité s'avère être aussi le plus souvent un temps autosaisi**, c'est-à-dire volontairement mobilisé par les acteurs.

Ceci nous conduit alors à argumenter en faveur d'un management des activités intrapreneuriales qui inciterait les acteurs à *prendre* du temps pour innover, plutôt qu'à utiliser un temps donné par l'organisation … Comme si le fait de devoir trouver du temps par soi-même (de par sa rareté croissante) lui donnait une valeur supplémentaire, et le rendait plus productif en termes d'innovation.

2. 2. Plutôt que de leur donner du temps, laissez-leur le prendre !

Les verbatims ci-dessous viennent illustrer le fait que les acteurs préfèrent pouvoir choisir les moments à consacrer à leurs activités intrapreneuriales, plutôt que d'utiliser des espaces de

temps préalablement dédiés. A les entendre, la seconde solution rajouterait une forme de contrainte, rendant l'innovation davantage cloisonnée, compartimentée. Afin de mettre en œuvre des activités innovantes, ces dires abondent en faveur de la possibilité d'autosaisir des ressources temporelles, plus que d'en posséder *a priori*.

> « […] Je reviens sur le fait de dire « on vous donne par exemple une heure le jeudi ou le vendredi de telle heure à telle heure ». Je ne pense pas que les idées, les innovations, ça vienne comme ça sur commande. C'est, ce que je vous disais tout à l'heure, un contexte qui apparait et qui fait qu'on lit la phrase ou le contenu d'un document qui va générer dans votre esprit une idée. Ce n'est pas quelque chose qu'on commande comme ça sur … C'est pour ça j'insiste, alors il ne faut peut-être pas employer le terme de « temps masqué », ce n'est pas du temps masqué dans le sens où cette activité-là se ferait sans apparaitre dans le travail qu'on a à faire au quotidien. Ce que je veux dire c'est que l'esprit va quelque part, au cours des activités qui sont nos activités planifiées, va continuer à « vagabonder » et à un moment donné se trouver dans un contexte ou quelque chose va germer.
> Je ne veux pas dire qu'on est en permanence en éveil, on l'est en permanence en éveil, mais ce n'est pas quelque chose qui est commandé : c'est vraiment à un moment donné, il y a un certain nombre de circonstances qui vont apparaitre et qui vont faire qu'on va réagir. » Ing11

> « *On va plutôt rester dans la phase avant que les heures vous soient allouées, comment vous trouvez le temps, vous, de réfléchir à ce business plan ?*
> C'est sur mon temps libre. C'est jamais … on est complètement saturé de toute façon, donc y'a zéro temps pour l'innovation. Il faut dire les choses comme elles sont, il faut dire les choses « brut de fonderie ». A la rigueur … c'est à la fois choquant et à la fois moins …
> Le problème c'est que, comme on l'a dit tout à l'heure, c'est que ça ne se décrète pas. Donc si on avait du temps, ce qu'il faudrait, qu'il serait nécessaire, il ne faudrait pas forcément dire « bon ben voilà le jeudi matin entre 9h et 10h, il faut faire une idée ». Parce que c'est ce qui va se passer si on dégage du temps, malheureusement on est une organisation militaire en fait, on est une organisation très rigide et des fois c'est complètement stupide, on a l'impression des fois qu'on fabrique des boulons et pas de l'idée. Donc il faut faire attention de ne pas contingenter ça. » Ing6

> « Et deuxièmement, même s'il arrive à se dégager du temps, il va être dans un tel contexte de pression, un tel contexte d'oppression intellectuelle qu'il sera incapable d'ouvrir son esprit et d'aller chercher autre chose. Parce que les idées, on va pouvoir aller les chercher un coup le matin, un coup le midi, un coup le soir, ce n'est pas à un moment défini.
> Moi ça m'est arrivé d'être en train de remplir un rapport et en cours de rapport d'aller chercher des données sur un fichier et d'avoir une idée qui me traverse l'esprit. Et d'aller me connecter sur internet et d'aller chercher. Ca je sais encore le faire, ce n'est pas le cas de mes collègues. Et c'est ça qu'il faut réinstaurer. » Ing11

> « *Qu'est-ce que vous feriez si je vous disais aujourd'hui, à partir d'aujourd'hui, vous avez tous les jeudis matins de libres ? Vous n'avez aucune activité de programmée. Est-*

ce que selon vous c'est complètement efficace pour avoir de nouvelles idées et les faire progresser ?
Ben je le pratique déjà ça, d'avoir du temps de libre. Mais un peu en autarcie. Un peu, pas complètement parce que le temps libre je le partage avec des communautés : la communauté sportive, la communauté culturelle, la communauté de collègues d'autres pôles parfois. Et dans ces moments-là, alors ce sont des choses qu'on partage qui ont un certain dessein : je vais faire du sport entre midi et deux, au départ le prétexte c'est du sport. Mais qu'est-ce qu'il se passe quand on fait du sport ? On s'entretient, on se dépense, etc. Mais y'a quelque chose qui se passe souvent : on va penser, on va prendre du recul. Qu'est-ce qu'il se passe quand on va discuter avec quelqu'un ? Qu'est-ce qu'il se passe quand on va aller chercher un livre, ou de la musique ou une vidéo ? On va échanger. Un peu comme les fourmis ou les abeilles qui échangent des informations.
Donc si je mets moi bout à bout tous ces moments d'échanges, ils ne vont peut-être pas tenir un jeudi matin complet, mais on n'est pas loin. Et au départ le prétexte il n'a rien à voir avec de l'innovation, il n'a rien à voir avec de la prise de recul sur ce qu'on fait tous les jours, à titre professionnel ou personnel. Mais c'est là qu'il va se passer ce qui ne peut pas se passer ici, quand je suis dans mon bureau. Donc pour moi, le jeudi matin existe déjà.
D'accord. Mais le jeudi matin … en fait, si je comprends ce que vous dites … vous dites que c'est nécessaire de pouvoir prendre l'équivalent d'un jeudi matin. Mais de fixer un jeudi matin pour faire tout ça, pour aller à la bibliothèque, aller parler, machin, ça a moins d'intérêts que si vous pouvez le fractionner vous-même.
Complètement. » Ing18

« C'est « deux heures à répartir comme vous voulez », deux heures où je décide de comment je travaille dessus parce que sinon … Enfin après ça dépend de comment on fonctionne, mais moi je sais que moi je préfère décider moi-même de comment je m'organise, sur quoi je travaille et à quel moment.
Qu'on me dise « Ok, on te donne quelques heures pour travailler ton idée », mais il faut que ce soit moi qui décide de quand. » Ing9

« *Et est-ce que vous préfèreriez qu'on vous dise « vous avez deux heures, deux vendredis par mois, de 10h à midi », ou « vous avez 4 heures par mois que vous prenez quand vous voulez » ? Est-ce que ça change quelque chose ?*
Moi je préfère la deuxième. Oui parce que si y'a d'autres compromis qui apparaissent le même moment, le vendredi matin ou des choses comme ça, bien sûr que tu ne vas pas … il va falloir que tu fasses un choix. Alors que si tu as 4 heures par mois pour faire avancer l'idée, lorsque tu auras cette idée, oui, pourquoi pas. » Ing16

« Donc je ne pense pas qu'aujourd'hui si on me dit « tu as 250 heures ou 100 heures dans l'année qui sont prévues pour l'innovation », je ne saurais pas comment, où les mettre. Ce n'est pas ponctuel dans le temps, c'est au quotidien : j'ai besoin de pouvoir me dégager un peu de temps pour écouter les gens, voilà pour reformuler, pour donner de la vision pour que les gens eux-mêmes trouvent des idées. Voilà plus dans le quotidien, la marge de manœuvre du quotidien plus que les heures imputées à l'innovation. » CMProj5

S'ils préfèrent *prendre* du temps, lorsqu'ils le décident, pour mettre en œuvre leurs activités innovantes, quand cela se passe-t-il ? Les résultats précédents nous montrent que les temps

qui participent en particulier à la poursuite des idées (Composante 2) sont aussi des temps autosaisis (seul le Temps octroyé par l'organisation correspond à un Temps alloué), c'est-à-dire qu'ils ne contribuent au processus intrapreneurial que parce que les acteurs décident de les mobiliser. Il n'en reste pas moins que les acteurs, pour pouvoir les *prendre*, aspirent à la possibilité de disposer de davantage de souplesse et de latitude, et de ressources en général[138]. Ils soulignent aussi que l'absence de ressources constitue le frein principal au comportement intrapreneurial[139].

> « C'est un peu ce qui avait avant, quand je vous disais qu'on travaillait avec des commanditaires avec des budgets relativement stables, qui était beaucoup plus lisses, où bien sur dedans il y avait ça, on mettait tout. Donc il y avait cet aspect-là.
> Alors que maintenant, ça a été beaucoup plus tronçonné, des tâches très précises, presque ponctuelles, du court terme, qui ne laissent plus la place au long terme, à cette démarche d'innovation. » CProj10

> « C'est pour ça, c'est vraiment une problématique sur laquelle il faut être souple par définition. C'est-à-dire qu'il faut accepter une prise de risque en disant « ça c'est du temps que je ne regarderai pas ». Moi je suis chef, « je vous donne un certain temps, 10% du temps, chez tout le monde, avec une marge, où vous faites, c'est les heures en fait … rendez-vous à la fin de l'année, pondez deux idées et si vous n'avez pas pondu deux idées, si au mois d'octobre vous n'avez pas utilisé ce crédit alloué, ce sera pour rattraper les éventuels dérapages d'autres projets, ce sera pour … donner de la souplesse ». Moi c'est ce que je voudrais, ce que je proposerais comme manière de fonctionner. Bon ça coûte cher apparemment. » Ing6

> « Pff, non je pense que c'est surtout pas chiffrable, c'est-à-dire que je ne suis pas capable de dire « aujourd'hui j'ai passé 1 heure ou 1 heure 20 à participer à l'innovation parce que j'ai écouté telle personne ». Je pense que c'est plus … il faut avoir une marge de manœuvre dans l'ensemble pour garder sa porte ouverte, que les gens viennent et que je puisse écouter le début de son idée et qu'on la reformule ensemble. Ou quand on fait une réunion de projet que ça prenne une heure de plus parce qu'on est en déplacement parce que c'est un endroit extérieur. » CMProj5

> « Je pense qu'il faut effectivement se donner de la souplesse, des marges de manœuvre. Et je pense que ça c'est le job déjà du chef de projet de créer des marges de manœuvre au sein de son projet. Il faut en permanence qu'il ait de la marge de manœuvre, que ce soit budgétaire, que ce soit au niveau des ressources. Et ainsi de suite et à lui de faire en sorte d'en avoir toujours. » CPôle2

> « Et donc du coup on a une vraie latence, une vraie opportunité chez nous, une vraie liberté pour proposer des choses. Ça c'est quelque chose qui est très intéressant pour nos projets. » CMProj3

[138] Tableau 5 (Annexe 4)
[139] Nous plaçons en annexe (Annexe 4) une copie d'écran de notre codage montrant les freins organisationnels au comportement intrapreneurial (Tableau 7).

« Je pense qu'on manque d'un peu de temps *off* aussi parce que tout le temps qu'on a, y'a directement un livrable associé, donc on ne peut pas se planter en gros. Il faut directement arriver à un résultat et ce n'est pas forcément bon … dans la recherche ce n'est pas forcément bon ce genre de pratiques. » CProj1

« Oui du mou, un petit peu … pour pouvoir partir dans un sujet et déjà dégrossir. Parce que des fois en faisant quelques tests on peut voir déjà que ça ne marchera pas ou que déjà ... sans forcément aller jusqu'à un prestataire, développer le sujet. Si on avait déjà du temps pour travailler sur des systèmes un peu similaires ou faire avec ce que l'on a au labo pour essayer de voir déjà si ça colle, je pense que ce serait pas mal. Mais du mou on n'en a peu, enfin on n'en a pas. » CProj1

« A force de tout vouloir cadrer, on fait des très bon ingénieurs, des très bons producteurs, des très bons … mais l'innovation elle en est forcément réduite, elle en pâtit à un moment ou à un autre. Y'a l'ouverture à l'externe, donc effectivement aller à des congrès, pas forcément en étant acteur mais aussi en étant spectateur, aller à des congrès, faire des rencontres. Ce n'est pas que faire du tourisme, comme certains peuvent nous le dire ! C'est pour s'ouvrir l'esprit, donner du … donner de l'air et pouvoir donner ces occasions de transposition. » CMProj4

« Et ça pour moi, ça c'est essentiel. Laisser un peu le temps aux gens de faire de la veille mais laisser reposer cette veille, et pas que « le livrable est fini, on passe à autre chose ». Donc ça, c'est, pour moi, ce qui favorise l'émergence. Après y'a de la reconnaissance, de la valorisation. » CMProj4

« En disant « c'est qu'attention, il faudrait que dans le budget qu'on a, il faudrait réserver un petit peu, là ces heures-là vous respirez et vous faites un peu ce que vous voulez, vous allez vers l'innovation, vous allez rechercher, vous allez dans des colloques. Et le livrable c'est : les idées nouvelles, c'est quoi ? ». Les pistes. C'est pas stupide ! » CProj10

« Donc c'est pour ça « respirer » en ayant un certain temps, un certain volume de temps, en disant « je me pose, et je regarde en termes d'innovation, de prospective qu'est-ce qu'on peut faire, je me renseigne, je vais à des colloques, je regarde, je vais voir des gens, je compare, je vais voir ce qui se fait à l'étranger, éventuellement je teste quelque chose ». Et ça, ça prend du temps et c'est une tâche à part entière. » CProj10

« Le chef de projet généralement, de la même manière qu'on va négocier pour le temps, c'est le chef de projet qui va négocier les budgets et on doit être assez malins pour négocier des budgets assez larges pour nous permettre d'un, d'être à l'aise sur les travaux qu'on a à mener, et deux, pour pouvoir allez plus loin pour faire autre chose, si on en besoin. » P. Poli

Ces extraits soulignent donc le besoin de disposer de marges de manœuvre, d'espaces pouvant être mobilisés à discrétion par les acteurs. Au lieu d'octroyer du temps, l'organisation devrait préférer laisser aux acteurs la possibilité de le prendre, faire en sorte qu'ils se sentent

autorisés, lorsqu'ils le jugent nécessaire, à s'autosaisir de temps. Nous faisons ici le postulat que **le temps autosaisi, parce que doté de disponibilité d'esprit, serait plus propice aux activités innovantes que le temps alloué**.

Synthèse du chapitre 7

- Nos résultats permettent de relater le **caractère proactif du comportement intrapreneurial** dans sa relation aux ressources temps.

- Si les dispositifs organisationnels tangibles accompagnés d'éléments intangibles (discours et climat de travail stimulant et bienveillant) encouragent et soutiennent les activités innovantes, les capacités d'auto-saisine, et surtout **d'autosaisie de ressources temps demeurent capitales dans leur mise en œuvre**.

- Ces temps autosaisis (Temps *off*, Temps distrait-dérobé d'un projet, Temps personnel-privé, Temps collectif informel) participent en particulier à la Composante 2 du processus intrapreneurial. Nous soulignons donc que **la poursuite des opportunités s'appuie dans une large mesure sur des temps dont l'existence tient à la volonté des acteurs de les prendre**.

- Les temps autosaisis semblent aussi être dotés de disponibilité d'esprit : **le fait que ce temps soit mobilisé de manière proactive le conduit à être aussi doté de disponibilité d'esprit**. Aussi suggérons-nous que, pour encourager les activités intrapreneuriales, il serait préférable de **laisser les acteurs *prendre* du temps**, qu'ils s'y sentent autorisés et incités, plutôt que l'organisation leur en octroie de façon systématique.

Synthèse des résultats

Le Tableau 24 propose une synthèse des résultats présentés dans les chapitres 6 et 7. Il fournit une articulation entre les trois composantes du processus intrapreneurial, les différentes formes de temps, les déclinaisons de disponibilité d'esprit identifiées et les capacités d'auto-saisine et d'autosaisie de temps.

	Identification d'une nouvelle opportunité (Composante 1)	**Poursuite de l'opportunité (Composante 2)**	**Développement de l'opportunité (Composante 3)**
Formes de Temps	Temps projet Temps collectif organisé Temps collectif informel Temps décontextualisé	Temps *off* Temps personnel-privé Temps octroyé par l'organisation Temps distrait-dérobé d'un projet Temps collectif informel	Temps projet
Disponibilité d'esprit	Disponibilité d'esprit – Vagabondage Disponibilité d'esprit – Autrui	Disponibilité d'esprit – Focalisation Disponibilité d'esprit – Autrui	-
Degré d'Auto-saisine/Autosaisie (fort, faible)	Fort / Faible	Faible / Fort	Faible / Faible

Tableau 24 : Synthèse des résultats - Composantes du processus intrapreneurial, Formes de temps, Disponibilité d'esprit, Capacités d'auto-saisine et d'autosaisie de temps

Chapitre 8 - Contributions théoriques et implications managériales

Le chapitre 8 s'attache à présenter les contributions théoriques de notre travail, entendues comme « l'apport fourni aux connaissances déjà acquises sur un sujet donné » (Berland, Stolowy, & Piot, 2012, p. 3). Pour cela, nous mettons d'abord en relation les résultats issus de notre étude empirique et les travaux de la littérature, pour ensuite discuter des implications managériales que notre travail suggère.

Les quatre premières contributions participent aux travaux relatifs à l'entrepreneuriat organisationnel, et à l'intrapreneuriat (1.). Nos résultats nous amènent aussi à porter une réflexion autour de la relation managériale : nous précisons deux points particuliers des Théories X et Y de McGregor (1960), et positive de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), à savoir l'autocontrôle et l'autonomie revendiquées dans la Théorie Y, et la question de l'allocation des droits décisionnels en fonction de la localisation de la connaissance spécifique pour la Théorie positive de l'agence (2.). Nous avançons, en outre, notre contribution aux travaux sur le slack organisationnel, en développant la notion de slack de temps et son opérationnalisation (3.). Enfin, nous présentons les contributions managériales que suggère notre travail (4.).

1. Contributions à la littérature sur l'Entrepreneuriat organisationnel / l'intrapreneuriat

▪ Notre revue des travaux sur l'entrepreneuriat organisationnel nous a amenée à partager le constat de Bouchard & Basso (2011), Brazeal & Herbert (1999), ou encore Miller (2011) qui qualifient ce champ de riche, dense, mais aussi d'éclaté. Aussi, avons-nous proposé une relecture originale de ces travaux, en les ordonnant selon deux axes :

- le contenu : l'entrepreneuriat organisationnel est entendu soit comme un ensemble de *caractéristiques*, soit comme un ensemble de *comportements* ;

- le niveau d'analyse : l'entrepreneuriat organisationnel est considéré soit comme un *processus interne à l'organisation* (niveau d'analyse se rapprochant du niveau individuel), soit comme un *phénomène organisationnel* (niveau d'analyse organisationnel).

Nous précisons que cette structuration ne conduit pas à considérer que ces sous-ensembles sont indépendants les uns des autres.

		OBJET	
		Caractéristiques	**Comportements**
NIVEAU D'ANALYSE	**Processus interne à l'organisation**	Travaux sur la personnalité de l'intrapreneur	Travaux sur la mise en œuvre du processus intrapreneurial
	Phénomène organisationnel	Travaux sur les structures entrepreneuriales	Travaux sur l'orientation entrepreneuriale

Tableau 25 : Structuration originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel (chapitre 1)

En plus de permettre une nouvelle lecture du champ de l'entrepreneuriat organisationnel, cette structuration répond aussi aux recommandations formulées par Lecocq (2002 ; 2012) ; l'auteur insiste en effet sur l'intérêt d'appréhender les théories à travers l'articulation des différents niveaux d'analyse qu'elles intègrent, et que cela permet de limiter le risque de réification[140].

Notre lecture de la littérature sur la mise en œuvre de l'intrapreneuriat nous a amenée à constater que :

- Des facteurs organisationnels sont reconnus comme particulièrement favorables au comportement intrapreneurial : Soutien managérial/Implication de la hiérarchie, Récompenses/Systèmes incitatifs, Travail à discrétion/Autonomie, Temps disponible, Ressources disponibles, Multiplication des échanges/Encouragement à dépasser les frontières organisationnelles, Formation des employés, Existence de dispositifs d'accompagnement et de procédures d'évaluation (Bouchard & Fayolle, 2011; Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

Notre étude empirique ne visait pas à identifier les différents facteurs organisationnels favorables à l'intrapreneuriat. Elle se focalisait sur la contribution du temps au processus intrapreneurial, tout en reconnaissant néanmoins que d'autres éléments organisationnels l'influencent. Notre codage relate donc plusieurs éléments organisationnels qui favorisent le comportement intrapreneurial : les « Dispositifs et Evénements », « Ressources disponibles », « Contenu du travail », « Soutien/Valorisation/Implication du management », « Environnement stimulant », « Flou/Latitude/Respiration dans les projets », et « Possibilité d'aller ailleurs ».

Nous avançons donc que, d'une manière générale, nos résultats abondent dans le sens des travaux théoriques cités :

[140] Il s'agit dans notre cas d'éviter la *réification de niveau*, c'est-à-dire d'éviter de considérer qu'un phénomène étudié à un niveau d'analyse particulier explique en grande partie l'ensemble de la réalité de ce phénomène (Lecoq, 2012).

- « Dispositifs et Evénements » font échos aux Dispositifs d'accompagnement et de procédures d'évaluation, et à la Formation des employés (via notamment les références à la formation-action *Coup de pousse*®);

- « Ressources disponibles » fait écho aux Temps et Ressources disponibles ;

- « Soutien/Valorisation/Implication du management » fait écho au Soutien managérial/Implication de la hiérarchie ;

- « Flou/Latitude/Respiration dans les projets » fait écho au Travail à discrétion/Autonomie ;

- « Possibilité d'aller ailleurs » fait écho à la Multiplication des échanges/Encouragement à dépasser les frontières organisationnelles.

Pour ce qui concerne le « Contenu du travail » et l'« Environnement stimulant », s'ils ne correspondent pas aux facteurs théoriques retenus ci-dessus, d'autres contributions les développent. Concernant l'environnement de travail, Anderson & West (1998) et West (1990; 2002) témoignent dans une large mesure de l'importance du climat de travail sur l'innovation. Concernant le contenu du travail, comme mentionné dans notre revue de la littérature, les travaux sur la créativité valorisent le caractère stimulant du travail (ex. Amabile, 1996; Oldham & Cummings, 1996).

Enfin, compte tenu de l'étude restreinte (un seul cas) et de l'attention limitée portée à ces facteurs (car ne constituant pas l'objet premier de notre étude empirique), le fait que nous n'observions pas d'éléments allant dans le sens de l'intérêt des Systèmes de récompense et d'incitation, ne nous permet pas d'avancer que ce facteur ne favorise pas l'intrapreneuriat.

▪ Le temps est régulièrement abordé dans la littérature sur l'intrapreneuriat : il est considéré comme une ressource dont la disponibilité favorise le comportement innovant et intrapreneurial, et que les individus, qui pratiquent l'innovation en perruque, utilisent pour initier et poursuivre des projets innovants qui se situent, du moins au départ, en marge des activités courantes. Le temps ne fait toutefois pas l'objet d'une investigation approfondie. De plus, lorsqu'il est en question, il est plutôt abordé en termes quantitatifs, par exemple dans les

travaux qui relatent les expériences d'allocation de temps libre dans certaines organisations (ex. Fry, 1987).

Notre étude empirique visait justement à investiguer la façon dont le temps contribue au processus intrapreneurial. Ce faisant, nous avons observé que le temps mérite d'être appréhendé en termes qualitatifs, et que plusieurs formes de temps interviennent le long du processus intrapreneurial. Nos résultats parviennent, en outre, à montrer que certaines formes de temps participent en particulier à l'une ou l'autre des composantes du processus intrapreneurial.

Alors que le comportement intrapreneurial est considéré comme un ensemble fait de différentes activités, mais souvent traité comme influencé de manière uniforme par différents facteurs (ex. Scott & Bruce, 1994; Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005; Yuan & Woodman, 2010)[141], nos résultats soulignent que la contribution du temps au processus intrapreneurial diffère d'une composante à l'autre. Nous témoignons en cela de l'intérêt de **traiter chaque composante du processus intrapreneurial de manière singulière**, plutôt que de comprendre le processus intrapreneurial comme un ensemble soumis de manière indifférenciée à l'environnement dans lequel il opère.

- Le comportement intrapreneurial est considéré comme proactif (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000; Morris & Jones, 1999). Ce caractère proactif apparait comme générique, ne nous permettant pas de définir, comment ou sur quoi, concrètement, s'exprime cette proactivité.

Les résultats de notre étude empirique témoignent du **caractère proactif du comportement intrapreneurial, en précisant qu'il s'exprime dans son rapport aux ressources temps**. En effet, nous observons que les acteurs font à la fois preuve d'auto-saisine (i. e. ils s'emparent d'un sujet prometteur volontairement), et surtout d'autosaisie de ressources temps (i. e. ils mobilisent de façon intentionnelle, volontaire, proactive des ressources temps) notamment pour poursuivre l'opportunité innovante identifiée (Composante 2). Nous suggérons aussi que ce temps *autosaisi* est un temps de qualité, c'est-à-dire qu'il dispose d'une qualité

[141] Sur ce point, Kanter (1988) et Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) constituent des exceptions puisque le processus est décomposé en plusieurs étapes et que les éléments qui influencent l'une ou l'autre étape sont étudiés.

singulière que nous identifions comme étant de la *disponibilité d'esprit*. Autrement dit, lorsque les acteurs choisissent de *prendre* du temps, prennent l'initiative de le mobiliser spontanément (au lieu de profiter d'un temps préalablement donné par l'organisation), ce temps s'accompagne *plus naturellement* de disponibilité d'esprit, et sert ainsi le comportement intrapreneurial. C'est donc **le caractère autosaisi du temps qui lui permet de s'accompagner de disponibilité d'esprit, et en particulier de Disponibilité d'esprit – Focalisation** (i. e. capacité à se focaliser sur un sujet émergeant), et le conduit alors à **servir le processus intrapreneurial, notamment la poursuite de l'opportunité innovante** (Composante 2).

En précisant sur quoi se porte la dimension proactive du comportement intrapreneurial, nous contribuons à sa compréhension.

Pour conclure sur ces quatre contributions relatives aux travaux sur l'entrepreneuriat organisationnel, et précisément sur l'intrapreneuriat, nous les qualifions d'une utilité *scientifique* (i. e. elles participent à la progression des idées ou des concepts relatifs aux théories existantes), et d'une originalité *incrémentale* (i. e. elles enrichissent, davantage qu'elles ne révolutionnent, l'état des connaissances existantes) (Corley & Gioia, 2011).

2. Contribution aux théories managériales

Notre lecture de la littérature sur l'intrapreneuriat nous a amenée à constater que, d'une façon générale, la problématique porte sur la capacité d'un acteur, entouré d'un collectif et de figures particulières (sponsor et mentor notamment), à se jouer des règles organisationnelles, pour mener à bien son projet intrapreneurial. S'il s'agit donc d'arriver à se détacher des contraintes liées au contexte dans lequel il opère, de tordre les règles en place (*rules bending*), l'acteur ne peut néanmoins pas s'en extraire totalement, ni se mettre en porte à faux vis-à-vis de l'organisation (*rules breaking*) (Basso, 2004; 2006). D'une part, parce qu'il reste soumis à un risque de sanction, pouvant aller jusqu'à l'exclusion. Et d'autre part, parce que l'organisation constitue pour lui un important vivier de compétences, d'expertises dont il dispose de façon relativement aisée, et qu'il mobilise systématiquement pour faire progresser son idée. Aussi, du point de vue de celui qui le met en œuvre, la réussite du projet intrapreneurial s'appuie sur la capacité à « faire avec » un contexte organisationnel parfois « encombrant ». Le comportement intrapreneurial se caractérise en somme par un « écart interne » plus ou moins marqué (Basso, 2006, p. 230).

Du coté de l'organisation et de son équipe managériale se pose la question de la gestion de ces activités intrapreneuriales et innovantes : comment l'organisation parvient-elle à s'accommoder de comportements individuels dont l'existence même tient au fait qu'ils se situent en marge des processus organisationnels en place ? Autrement dit, comment réussit-elle à encourager la déviance (Alter, 2005/2000) tout en la maitrisant, de sorte que celle-ci ne se situe pas trop en marge pour être dérangeante ?

Nos résultats mettent en avant le fait que les acteurs sont en mesure de s'autosaisir de temps pour conduire des activités intrapreneuriales ; ils sont en effet capables de mobiliser des « espaces temps » qui ne sont *a priori* pas dédiés à de telles activités, notamment pour poursuivre leurs idées innovantes (Composante 2). Bien que nous admettions que de la liberté soit nécessaire aux acteurs pour qu'ils puissent s'autosaisir de temps lorsqu'ils le jugent nécessaire pour leurs activités intrapreneuriales, nous comprenons aussi que l'organisation et la dynamique managériale ne peuvent pas les laisser totalement faire.

En relatant l'intérêt de disposer d'une certaine liberté dans l'accès aux ressources temps pour innover, nous contribuons à **un débat plus large relatif à la relation managériale, et à la tension entre « laisser faire » et contrôle**. Précisément, nous ciblons deux théories avec

lesquelles notre thèse se propose de dialoguer : la Théorie X et Y de (McGregor, 1960) et la Théorie positive de l'agence (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1983; Fama & Jensen, 1983a; Fama & Jensen, 1983b).

Théories X et Y (McGregor, 1960)

Bien que rédigé en 1960, *The Human Side of Enterprise* n'en reste pas moins d'une grande acuité pour notre époque contemporaine (Heil, Bennis, & Stephens, 2000) (Tableau 26). McGregor y décrit d'abord une vision traditionnelle de la fonction managériale (Théorie X) : à sa charge d'organiser les éléments productifs dans l'intérêt de l'organisation, d'orienter les efforts des employés vers un objectif organisationnel, de les motiver en ce sens, et de les contrôler. L'idée sous-jacente de cette façon de concevoir l'activité managériale est que, sans cette forte implication du management, les salariés demeureraient passifs, réticents même, vis-à-vis des décisions organisationnelles. Il s'agit donc pour les managers de maitriser, de s'accaparer les potentiels individuels, en somme de contraindre les individus à se comporter en faveur de ce qui leur est demandé par l'organisation et donc prescrit par le management, ce qu'ils ne feraient pas de manière spontanée.

Mc Gregor affirme ensuite que cette vision s'avère dépassée[142], et qu'une autre façon de concevoir l'activité managériale émerge. La Théorie Y comprend aussi le management comme en charge de la gestion des éléments productifs dans l'intérêt de l'organisation, mais ne perçoit pas les acteurs comme passifs et résistants. Au contraire, ceux-ci disposent de motivations propres, d'un potentiel de développement, d'une capacité à assumer des responsabilités, et à se comporter en faveur des objectifs organisationnels. Le fait que les acteurs adoptent une attitude positive vis-à-vis de l'organisation ne provient donc pas de la contrainte managériale, mais émane de manière spontanée. Le rôle du management consiste alors à mettre en place les conditions nécessaires pour que les objectifs de l'individu (l'ensemble de ses motivations) convergent avec les efforts nécessaires à la satisfaction des exigences de l'organisation.

[142] Ce qui conduit Heil, Bennis, & Stephens (2000) à considérer Mc Gregor comme « en avance sur son temps » (a *man before his time*).

	Théorie X	Théorie Y
Management	- Organiser les éléments productifs dans l'intérêt de l'organisation - Diriger, motiver et contrôler les actions des acteurs	- Organiser les éléments productifs dans l'intérêt de l'organisation - Faire converger motivations personnelles et efforts à fournir pour répondre aux exigences organisationnelles
Acteurs	Passifs et résistants	Dotés de motivations diverses
Forme de contrôle	Contrôle strict et prescription	Autocontrôle et autonomie

Tableau 26 : Théorie X, Théorie Y (à partir de McGregor, 1960)

Nos résultats mettent en exergue l'importance de la proactivité des acteurs, notamment lors des Composantes 1 et 2 du processus intrapreneurial : ils font d'abord preuve de proactivité à travers leur capacité à **s'emparer d'un sujet** (auto-saisine), et ensuite et surtout, à travers leur capacité à **s'autosaisir de temps**, lorsqu'ils le jugent opportun, conduisant ainsi ce temps mobilisé volontairement à être un temps de qualité (i. e. avec disponibilité d'esprit). Ceci témoigne en outre d'un besoin de latitude, de liberté dans l'accès à des ressources temps, et d'une aptitude notable à le *prendre du temps* lorsqu'il apparait accessible.

Cette observation va à l'encontre d'une allocation administrée de temps, c'est-à-dire qui s'inscrirait dans une logique descendante. Il nous semble en effet que lorsque l'organisation décide d'octroyer un nombre d'heures à consacrer à des projets individuels, elle est en droit d'en attendre des retombées ; ou du moins, l'exercice d'un contrôle sur l'utilisation plus ou moins efficiente de ce temps pour la production d'idées potentiellement transformables en innovations, apparait légitime. En revanche, lorsque l'acteur décide de lui-même de *prendre* du temps pour son projet, il accepte certes de faire du travail en plus, mais dans un cadre dénué de contrôle strict puisque réalisé d'une manière « clandestine ». Le contrôle organisationnel apparait néanmoins de façon sous-jacente à travers les exigences usuelles relatives aux activités prescrites.

Notre étude de cas relate en effet, qu'aux formes de contrôle portées par le management, caractéristiques de la Théorie X, semblent être préférés **l'autocontrôle et l'autonomie** (*selfcontrol* et *self-direction*) propres à la Théorie Y (McGregor, 1960). Nous parvenons, en outre, à préciser ces deux caractéristiques en indiquant qu'elles s'appliquent à la question des ressources temps. Alors que les Théories X et Y apparaissent assez évasives et génériques quant aux objets sur lesquels peuvent s'exercer autonomie et autocontrôle, notre thèse permet

de les enrichir en précisant que **les acteurs démontrent une capacité à faire preuve a) d'autonomie dans la mobilisation de temps puisqu'ils en prennent lorsque souhaité ; et b) d'autocontrôle puisqu'ils soulignent avoir pleinement conscience de la priorité à donner aux activités prescrites.** Aussi leur est-il nécessaire de **s'auto-discipliner**, de modérer, parfois, peut-être, l'engouement qu'ils éprouvent par rapport à leur idée émergeante, et qui, rappelons-le, n'en est encore qu'à ses débuts (le porteur et ses collègues étant à ce stade probablement les plus enthousiastes, mais pas les plus objectifs). Il est en effet essentiel que l'investissement, en temps notamment, relatif à ce projet intrapreneurial, reste mesuré pour que le travail exigé, celui sur lequel l'acteur sera évalué et doit remplir des objectifs, continue d'être assuré et n'en pâtisse pas.

En mettant en lumière la capacité d'action et la proactivité du comportement intrapreneurial dans leur lien avec la ressource temps, notre thèse nous apparait aussi comme pouvant éclairer la Théorie de l'agence[143].

Théorie positive de l'agence

Toute relation d'agence, définie comme « un contrat dans lequel une (ou plusieurs) personnes a recours aux services d'une autre personne pour accomplir, en son nom, une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Jensen & Meckling, 1976, p. 308), se traduit par une divergence d'intérêts, aussi appelée conflit[144]. Les coûts d'agence qui en découlent viennent alors réduire les gains potentiels liés à la coopération.

La Théorie positive de l'agence[145] (TPA) se propose, en analysant les formes organisationnelles existantes, de comprendre comment rendre la coopération entre les individus plus efficiente (i. e. comment réduire au maximum les coûts d'agence), afin d'accroitre le bien-être commun. Elle se conçoit en ce sens comme une théorie de la

[143] La Théorie de l'agence est à distinguer de la Théorie principal-agent. En effet, comme l'explique Charreaux (2000, p. 193), la Théorie de l'agence s'appuie à l'origine sur la Théorie de droits de propriété et sur la notion d'agence, empruntée à l'approche principal-agent.

[144] Les conflits sont entendus au sens générique, et non dans une perspective négative et agressive : ils relatent simplement l'existence d'intérêts différents, et parfois divergents.

[145] Distincte de la Théorie *normative* de l'agence, dont la visée est davantage prescriptive.

« coopération efficace » (Charreaux , 1999). Si au départ, et encore aujourd'hui, elle reste principalement entendue comme une théorie financière, qui vise à aligner l'intérêt du manager-dirigeant sur celui de l'actionnaire, le champ d'application de la TPA s'étend pourtant à un périmètre bien plus large au sein des sciences de gestion. En effet, la relation d'agence décrit aussi bien la tension entre propriétaire et manager, qu'entre manager et salarié (Spender, 2013). Elle constitue en outre une grille de lecture permettant d'appréhender de nombreux phénomènes organisationnels, en particulier ceux qui attribuent une place centrale aux ressources ou aux compétences (Charreaux, 2000).

Pour ce qui concerne l'entrepreneuriat organisationnel, quelques articles ont effectivement mobilisé la théorie de l'agence pour en appréhender les enjeux. Deux en particulier ont retenu notre attention. D'abord, la contribution de Jones & Butler (1992) avance que les problèmes d'agence affectent le dynamisme et l'intensité des comportements intrapreneuriaux. Ils décrivent la croissance d'une nouvelle organisation en montrant qu'elle s'accompagne d'un « empilement » de relations d'agence : au sein des grandes organisations, les propriétaires détiennent le rôle de « principaux » et les top-managers celui d' « agents ». Cependant, en descendant d'un niveau, les top-managers constituent les « principaux » relativement aux managers d'un niveau inférieur (les « agents »), et ainsi de suite. Aussi, à l'apparition d'un niveau hiérarchique supplémentaire est adossée une nouvelle relation d'agence, les comportements entrepreneuriaux se trouvant alors attendus des acteurs situés à des niveaux de plus en plus bas. Les auteurs concluent donc qu'en appréhendant l'entrepreneuriat organisationnel selon la perspective de l'agence, l'intensité des comportements intrapreneuriaux tend à diminuer, puisqu'à chacun des niveaux, les managers préfèreront adopter des comportements managériaux pour lesquels ils perçoivent un salaire, plutôt que de prendre le risque d'adopter des comportements entrepreneuriaux pour lesquels aucune récompense financière n'existe. Les solutions suggérées se portent alors sur la promotion de formes organisationnelles innovantes, et de systèmes d'incitations et de contrôle, qui permettent de limiter la tendance des managers-intrapreneurs à finalement se comporter comme des managers. Antoncic (2003) tente ensuite d'expliquer, à partir de la théorie de l'agence, entre autres, le paradoxe que revêt l'intrapreneuriat, entre, d'une part, une forte aversion au risque au niveau individuel, et d'autre part, la prise de risque importante au niveau organisationnel.

Au total, si théorie de l'agence et littérature sur l'intrapreneuriat ont effectivement été amenées à communiquer, ce qui témoigne de leurs intérêts mutuels, il nous semble néanmoins

que cela demeure à un niveau général, conduisant au constat générique et conceptuel suivant : la dynamique intrapreneuriale se comprend comme une relation d'agence (elle implique un principal et un agent), et l'enjeu réside dans la capacité à faire converger, au maximum, les intérêts de chacune des parties.
Au contraire, en nous attachant au comportement intrapreneurial individuel, en choisissant donc d'observer précisément la nature des ressources temps et la façon dont les acteurs parviennent à les mobiliser, nous détaillons, donnons à voir, l'objet sur lequel se porte un problème d'agence (que nous ne considérons pas pour autant comme le seul). Nous fournissons en cela une connaissance nouvelle.

Dans la TPA, l'efficience organisationnelle repose sur l'allocation optimale des *droits décisionnels* et la mise en place de *systèmes* qui permettent de les contrôler. L'ensemble forme les « règles du jeu organisationnelles » (Charreaux, 2000, p. 198).

La distribution des droits décisionnels dépend de la localisation de la *connaissance spécifique*. S'appuyant sur les travaux de Jensen & Meckling (1992), Charreaux (1999) explique que d'une part, compte tenu de leur rationalité limitée, les acteurs font preuve de capacités diverses pour produire et profiter des connaissances, et d'autre part, qu'acquérir ces connaissance pour les utiliser, demeure couteux. Parmi ces connaissances, on distingue celles qui ont trait à une connaissance générale (transfert non couteux), de celles qui mobilisent une connaissance spécifique (transfert couteux). L'objectif est alors de mettre la connaissance spécifique entre les mains des personnes en mesure de décider de l'utilisation des ressources nécessaires, c'est-à-dire de celles qui détiennent un droit décisionnel. Aussi, **l'allocation optimale des droits décisionnels s'appuie sur la recherche d'une co-localisation avec la connaissance spécifique.** Pour ce faire deux actions sont possibles :

- transférer la connaissance spécifique à ceux qui détiennent les droits décisionnels ; ou

- transférer les droits décisionnels à ceux qui disposent de la connaissance spécifique.

La répartition des droits décisionnels découle de la politique organisationnelle, et se voit respectée à travers les systèmes d'incitations et de contrôle qui les accompagnent. Elle s'effectue à partir d'un arbitrage entre d'une part, les coûts engendrés par une mauvaise localisation de la connaissance spécifique relativement à celle du droit décisionnel (cas d'une décentralisation insuffisante des décisions), et d'autre part, les coûts associés aux conflits

d'intérêt (liés à la décentralisation). En d'autres termes, il s'agit pour l'équipe dirigeante de déléguer le pouvoir décisionnel aux individus qui disposent de la connaissance spécifique, tout en mettant en place un système d'incitations et de contrôle garantissant la convergence de leurs actions avec les perspectives stratégiques de l'organisation.

Comme expliqué précédemment, pour se renouveler et entretenir son dynamisme intrapreneurial, l'organisation se doit d'encourager les initiatives entrepreneuriales, c'est à dire des activités qui, par essence, se situent en marge des processus organisationnels en place, et sur lesquelles elle n'a que peu d'emprise. D'une part, parce que les projets intrapreneuriaux naissent le plus souvent « loin » des managers hiérarchiques : les idées germent de manière spontanée, régulièrement en dehors des temps organisationnels formels, et même si les dirigeants en perçoivent l'écho, l'attention qu'ils y prêtent reste limitée compte tenu du peu d'arguments tangibles dont l'idée dispose à ce stade. Et d'autre part, parce que les projets intrapreneuriaux s'appuient généralement sur une idée innovante, dont seuls le porteur et les collègues qu'il sollicite, parviennent à appréhender le potentiel innovant, tout au moins au départ. Aussi, le cas échéant, il apparait difficile pour l'organisation de décider d'une allocation de ressources lorsque l'idée démarre, sous peine, soit de voir ces ressources gaspillées en cas d'échec du projet, soit de les octroyer en quantité insuffisante dans le cas où l'idée se transforme en une véritable innovation.

En nous référant à la TPA, nous pouvons avancer que, pour ce qui concerne les activités intrapreneuriales, l'organisation et les managers ne détiennent pas la connaissance spécifique. Il leur est donc délicat d'user d'un droit décisionnel, dont ils disposent néanmoins ; comme décrit précédemment, le processus intrapreneurial du Centre C est soutenu par l'existence d'une BAI, qui conduit, après présentation et décision de la part d'un Comité innovation composé de managers et dirigeants, à allouer ou non un certain nombre d'heures au porteur du projet. Si elle ne maitrise pas la connaissance spécifique requise, l'organisation dispose néanmoins du droit d'action sur les ressources en temps, nécessaires à sa progression.
Aussi, l'objectif de co-localisation du droit décisionnel (dont l'organisation et l'ensemble des niveaux de management disposent *a priori*) et de connaissance spécifique (dont disposent le porteur du projet et les collègues qu'il aura pu mobiliser) n'est pas atteint. Pour y remédier, seul le transfert du droit décisionnel nous semble envisageable. En effet, si elle dispose d'une connaissance générale sur les activités qui se développent en son sein, que la présentation des projets intrapreneuriaux l'y aide, l'organisation et son équipe dirigeante ne semblent pour

autant pas destinées à acquérir l'ensemble des connaissances spécifiques, nécessaires à leur mise en œuvre. Le transfert de la connaissance spécifique vers l'organisation et ses managers hiérarchiques nous apparait donc peu réaliste.

Nous avançons donc que, pour ce qui concerne les premiers temps du processus intrapreneurial (Composantes 1 et 2 du processus intrapreneurial relatives à l'identification et poursuite d'une opportunité), la connaissance spécifique se situe au niveau du porteur du projet et des acteurs qu'il mobilise pour la faire progresser. Conformément à la TPA, l'acteur (quel que soit finalement son niveau hiérarchique) étant le plus à même de juger des ressources et compétences que nécessite son projet, devrait aussi disposer d'une forme de droit décisionnel. Ce droit devrait notamment porter sur une partie de son temps de travail, et sur le temps qu'il cherchera à mobiliser auprès de ses collègues. En d'autres termes, nous suggérons que les acteurs puissent décider, à discrétion, 1) d'utiliser une partie de leur temps de travail ; et 2) qu'ils se sentent aussi autorisés à impliquer certains de leurs pairs, les obligeant à faire de même vis-à-vis de leur propre temps de travail, pour initier (Composante 1), mais surtout faire progresser une idée innovante (Composante 2). La question de l'ampleur de ce droit discrétionnaire renvoie à la capacité de jugement dont les acteurs devraient apprendre à faire preuve.

Dans notre étude empirique, nous remarquons que les acteurs s'approprient ce droit (probablement avec une tolérance, une autorisation tacite de leur hiérarchie). Bien qu'ils ne disposent pas d'un droit décisionnel effectif, ils autosaisissent néanmoins des ressources temps : les heures mobilisées volontairement, notamment pour poursuivre et faire progresser leur idée (Composante 2), concernent leur propre temps de travail, mais aussi celui de leurs collègues. Ces heures autosaisies se comprennent donc, à la fois, comme des temps que le porteur prend, mais aussi, comme les temps passés en collectif ou les temps libres que leurs collègues réussissent aussi à se créer. Nous mettons, en outre, l'accent sur la qualité de ces temps : c'est parce qu'ils sont autosaisis, décrétés par les acteurs, que ces moments s'accompagnent généralement de disponibilité d'esprit (focalisation notamment), les conduisant ainsi à contribuer de manière effective au processus intrapreneurial.

Pour conclure, nous avançons que les résultats de notre thèse viennent éclairer aussi la Théorie positive de l'agence. En effet, en nous positionnant à un niveau d'analyse individuel nous parvenons à donner à voir, concrètement, comment la relation d'agence prend forme :

nos résultats montrent que les acteurs s'autosaisissent spontanément de temps dans le cadre de leur activité professionnelle (« Temps dérobé-distrait d'un projet »), c'est-à-dire qu'ils **s'octroient un droit décisionnel dont ils ne disposent pas *a priori***. En sollicitant leurs collègues pour obtenir un avis, une expertise ou simplement de l'aide, ils les poussent à faire de même vis-à-vis de leur propre temps de travail et à prendre part à des moments de travail spontanés (« Temps collectif informel »). De plus, en proposant de transférer le droit décisionnel vers ceux qui disposent de la connaissance spécifique (les porteurs et les collègues impliqués), nous suggérons une piste visant à surmonter la tension qui traverse la mise en œuvre de l'intrapreneuriat.

Cette contribution théorique de nos résultats aux travaux relatifs à la relation managériale, en particulier aux Théorie X et Y et Théorie positive de l'agence, peut aussi être qualifiée de d'une *utilité scientifique* et d'une *originalité incrémentale* (Corley & Gioia, 2011).

3. Contributions à la théorie du slack organisationnel : la notion de *slack de temps*[146] et ses déclinaisons

A partir de la littérature sur le slack organisationnel, nous relatons les constats suivants :

- Le slack se définit comme « ensemble de ressources en excès par rapport au minimum nécessaire pour atteindre un résultat donné » (Nohria & Gulati, 1996, p. 1246).

- Le slack se présente sous plusieurs formes : slack disponible, slack récupérable, et slack potentiel (Bourgeois & Singh, 1983).

Même si le slack se conçoit au départ dans sa variété (ressources financières, en temps, humaines, matérielles, immatérielles, …) (Schulman, 1993), le passage à son opérationnalisation le restreint régulièrement à sa dimension financière. Il est alors mesuré à travers des indicateurs financiers.
Plusieurs contributions intègrent néanmoins d'autres variétés de slack : *slack humain* (Lawson, 2001; Lecuona & Reitzig, 2014; Mishina, Pollock, & Porac, 2004; Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008), *slack de livrables* (Richtnér & Åhlström, 2006; 2010), et *slack de temps* (Lawson, 2001; Nohria & Gulati, 1996; Richtnér & Åhlström, 2006).

Pour ce qui concerne celles relatives au slack de temps, nous remarquons qu'elles :

- ne questionnent pas réellement son opérationnalisation, se contentant de le définir comme du temps libre disponible, c'est-à-dire non encore engagé dans les activités organisationnelles courantes (Lawson, 2001; Richtnér & Åhlström, 2006) ;

- se focalisent sur le seul slack de temps *disponible*[147] (Nohria & Gulati, 1996; Richtnér & Åhlström, 2006).

[146] Même si la littérature anglo-saxonne parle de « Financial slack » (utilisant donc un adjectif qualificatif), elle traite de « slack *time* » ou de « Human Resource slack ». C'est pourquoi nous utilisons le terme de « slack *de temps* », et non de « *slack tempore*l ».
[147] Nohria & Gulati (1996) distinguent le slack absorbé (i. e. récupérable) du slack non absorbé (i. e. disponible), et disent se focaliser sur le second dans la mesure où il apparait plus facilement redéployable.

▪ Le slack est appréhendé dans une large mesure comme **une variable positionnée au niveau organisationnel** (et non pas individuel), alors que rien n'indique pourtant qu'il s'agit d'un concept situé au seul niveau organisationnel (Nohria & Gulati, 1996; Schulman, 1993).

▪ Le slack est majoritairement considéré comme une **variable explicative** de phénomènes plus large tels que la performance, la prise de risque, l'adaptation à un environnement changeant, l'innovation.

Nous soulignons néanmoins la contribution de Schulman (1993), à travers la mise en exergue du slack conceptuel, et en soulignant que cette forme de slack est promue par l'organisation, s'inscrit aussi dans cette idée que le slack puisse être considéré comme une variable expliquée. En effet, même si Schulman (1993) ne l'avance pas de manière explicite, nous comprenons que le slack conceptuel émane des individus dans la mesure où il dépend de leur capacité à s'écarter des modèles de pensées communs. En outre, des travaux plus récents mettent l'accent sur la manière dont le slack est mobilisé (ex. Simsek, Veiga, & Lubatkin, 2007 ; Vanacker, Collewaert, & Paeleman, 2013), et avancent que cela a ensuite une influence sur la façon dont il est exploité. Cette façon de voir le slack s'inscrit dans une appréhension des ressources à travers leurs différents contextes d'utilisation, sous-entendant donc que l'importance et la valeur des ressources résident bien dans la façon dont elles sont utilisées (Penrose, 1959; Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007).
L'ensemble de ces travaux nous apparait porter une attention plus grande au slack en tant que tel, et donc à l'envisager davantage comme une variable expliquée. Notre contribution s'inscrit dans cette lignée.

Notre étude empirique, située au niveau d'analyse de l'individu, s'est attachée à comprendre le comportement intrapreneurial dans son rapport à la ressource temps. Les résultats que nous en tirons nous conduisent à :

- **approfondir la notion de slack de temps et son opérationnalisation**, en tenant compte des trois déclinaisons de slack existantes (disponible, récupérable et potentiel);

- **préciser son lien avec le comportement intrapreneurial** ;

- relater **le caractère endogène du slack de temps**, c'est-à-dire souligner la capacité des acteurs et de l'organisation à l'influencer volontairement.

Slack de temps disponible

Le slack de temps disponible s'apparente à l'existence de temps, non occupé à des activités prescrites, non encore utilisé pour les activités courantes. C'est pourquoi, si nous l'avions rencontré dans notre matériau empirique, nous l'aurions qualifié de « Temps libéré ou dépourvu d'activités prescrites ». Précisons que nous ne l'aurions pas nommé « Temps libre » car **l'existence de slack de temps disponible ne se confond pas avec l'allocation de temps libre**.

Dans le cas de l'existence de slack de temps disponible, les heures laissées vacantes apparaissent de manière diffuse ; il est en effet difficile de les localiser, de les quantifier précisément. Toutefois, la souplesse ou encore la latitude dans la gestion des activités prescrites auxquelles cette forme de slack de temps contribue, laissent aux acteurs la possibilité de s'en autosaisir pour intraprendre. De ce fait, **la liberté de décision de l'acteur n'est pas entravée** ; il est toujours en mesure de *choisir* les moments qu'il va mobiliser, garantissant ainsi que ce temps autosaisi soit accompagné de disponibilité d'esprit (i. e. temps de qualité).
L'allocation explicite de temps libre consiste à octroyer systématiquement aux acteurs *un certain nombre* d'heures de temps libre (ou un *pourcentage* de leur temps de travail) : ceci conduit alors à se focaliser davantage sur la *quantité* de temps, que sur sa qualité. Elle implique en outre une forme de contrôle organisationnel sur l'utilisation de ces heures.

Si l'on s'en tient à la perspective défendue par Penrose (1959), ce « mou organisationnel » s'accumule lorsque l'organisation croît. Aussi, naturellement, le slack se développe, et tant que l'organisation n'agit pas pour le limiter, les acteurs peuvent en disposer. En faisant le parallèle avec les problématiques actuelles du monde de la R&D, il nous semble que le déploiement des pratiques de *lean management* (dont l'objectif est de réduire l'ensemble des coûts, même cachés et absorbés dont le slack de temps disponible fait partie) traduit justement la volonté de réduire le slack de temps disponible.

Dans notre étude de cas, nous observons du slack de temps disponible à travers la capacité des acteurs à nous recevoir dans un délai très court, les échanges et interactions qu'ils ne cherchent pas à abréger, et l'existence de nombreux temps collectifs informels. Toutefois, les acteurs soulignent que l'ensemble de leur temps de travail est consacré aux activités prescrites, qu'ils réalisent dans un cadre fortement contraint, en termes de ressources temps, et ne laissant pas « de place », d'espace vacant, pour les activités intrapreneuriales émergeantes. Aussi, bien que nous relations une forme de « mou organisationnel » permettant aux personnes interrogées de ne pas avoir à calculer le temps qu'ils *perdent* à discuter de façon informelle, il demeure difficile de s'écarter des activités prescrites pour innover c'est-à-dire de profiter de l'existence de slack de temps disponible.

En cela nous considérons que le slack de temps disponible existe au Centre C, mais de façon plutôt limitée.

Slack de temps récupérable

Le slack de temps récupérable traduit l'existence d'un temps résiduel, qui découle d'un temps de travail alloué, excédentaire par rapport au temps effectivement utilisé, pour réaliser une activité prescrite. En « bricolant », en essayant, même si cela apparait de plus en plus difficile, de « bien » vendre les travaux à fournir à leurs clients, en ajustant les délais des livrables, ou encore en réalisant les livrables plus rapidement que prévu, les acteurs du Centre C parviennent à dégager un certain nombre d'heures qu'ils consacrent à des activités intrapreneuriales. Ce temps résiduel, que nous avons appelé « Temps distrait-dérobé d'un projet », désormais libéré d'activités prescrites, s'avère particulièrement propice à la poursuite de l'idée intrapreneuriale (Composante 2 du processus intrapreneurial).

En outre, nous observons que **le slack de temps récupérable découle d'un comportement fortement proactif** : la latitude dont bénéficient les acteurs ne provient en rien de la « générosité » des clients à dépenser un montant légèrement supérieur à ce qui semble *a priori* nécessaire pour réaliser les travaux contenus dans le contrat de recherche, mais bien de l'action volontaire des acteurs. Compte tenu de l'emprise des individus sur cette forme de slack, nous ne pouvons que dépasser une vision exogène du slack, et promouvoir au contraire

une conception du slack de temps récupérable comme une variable sur laquelle les acteurs peuvent agir (et agissent dans notre étude de cas).

Slack de temps potentiel

Le slack de temps potentiel se réfère au temps hors temps de travail « règlementaire », c'est-à-dire aux heures qui se situent en dehors des heures de travail « classiques ». Ressource intangible, disponible en quantité identique pour l'ensemble des individus (une journée dure 24h pour tous), nous pourrions envisager qu'un individu puisse potentiellement consacrer tout le reste de son temps à son projet intrapreneurial. Même si cela reste peu réaliste dans une telle proportion, notre étude empirique montre que les acteurs, de façon presque systématique, effectuent des heures supplémentaires de travail, et empruntent sur leur temps non professionnel pour conduire des activités intrapreneuriales émergeantes, notamment au moment de leur progression (Composante 2 du processus intrapreneurial). En cela, le slack de temps potentiel prend la forme de « Temps off » et de « Temps personnel-privé ».

Comme pour le slack de temps récupérable, nous pouvons mettre l'accent sur le caractère proactif du comportement individuel dans la génération d'une telle forme de slack de temps. En effet, c'est de la bonne volonté, de l'implication des acteurs, que découle la mobilisation d'heures *a priori* non destinées aux préoccupations professionnelles. Ceci nous conduit donc à **envisager le slack de temps potentiel comme une variable dépendante des individus**, sur laquelle ils disposent d'une véritable capacité d'action.

Notre étude empirique, située au niveau d'analyse de l'individu, nous a permis d'approfondir la notion de slack de temps, et de développer ses formes et façons de l'opérationnaliser.

Pour ce qui concerne notre étude de cas, nous observons **une présence limitée de slack de temps disponible, et l'existence de slack de temps récupérable et potentiel**. Alors que la première forme de slack de temps constitue une variable exogène pour les acteurs puisque l'existence d'heures de travail dénuées d'activités prescrites dépend d'une décision d'ordre managérial et organisationnel, en revanche, les deux autres formes de slack de temps sont endogènes, au sens où les acteurs démontrent qu'ils sont en mesure d'en générer.

Alors que la théorie sur le slack le présente généralement comme une variable exogène (une donnée), nos résultats abondent au contraire dans le sens d'une **conception du slack comme variable dépendante** : si l'organisation est en mesure d'influencer le slack de temps disponible (i. e. elle peut ne pas lutter contre son développement « naturel »), les acteurs disposent d'une emprise sur les slack de temps récupérable et potentiel. Ce faisant, nous répondons aux recommandations de Bourgeois (1981, p. 38) indiquant l'intérêt d'appréhender le slack comme une variable dépendante, et la nécessité d'en explorer les moteurs et les moyens permettant de l'entretenir.

Le Tableau 27 synthétise notre contribution à la théorie sur le slack organisationnel en présentant les déclinaisons du slack de temps, et leur opérationnalisation. En cela, **notre contribution est tant théorique que méthodologique.**

Formes de slack de temps	Définition	Opérationnalisation	Variable dépendante/indépendante
Disponible	Temps de travail non occupé à des activités prescrites	« Temps collectifs informels » « Temps libéré d'activités prescrites »	Dépendante de l'organisation (« laisser faire »)
Récupérable	Différence entre temps alloué et temps effectivement utilisé pour réaliser une activité prescrite (temps résiduel)	« Temps distrait-dérobé d'un projet »	Dépendante des acteurs
Potentiel	Temps restant une fois les heures de travail « classiques » réalisées	« Temps personnel-privé » « Temps *off* »	Dépendante des acteurs

Tableau 27 : Définitions et opérationnalisation du slack de temps

4. Implications managériales

Nos recommandations, à destination des managers, invitent à une **évolution des représentations**, du processus innovant d'une part, et de la manière dont le temps y contribue d'autre part.

Nos résultats suggèrent qu'il est important de raisonner sur le processus intrapreneurial (ou innovant) **en considérant le fait que ses composantes ne sont pas animées par des rouages similaires**. En mettant en valeur la dimension qualitative du temps (i. e. l'existence de différentes formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial), nous montrons que certaines de ces formes participent davantage à l'une ou à l'autre des trois composantes (Identification, Poursuite et Développement). Bien que les « moments » de l'idée se chevauchent et que le processus est en réalité moins linéaire que ce que nous l'avons décrit, ce résultat permet néanmoins de comprendre que les différentes activités intrapreneuriales ne nécessitent pas les mêmes types de temps, et que, d'une façon plus générale, chacune des composantes revêt des enjeux singuliers. Aussi, nous abondons dans le sens d'une modification de la représentation du processus innovant : plutôt que de le considérer comme un ensemble homogène, certes constitué d'activités plurielles, mais qui se voit influencé, dans son intégralité, par les actions organisationnelles mises en place, notre travail suggère de le « découper » et d'identifier les rouages et leviers correspondant à chacune de ses composantes.

Cette autre façon d'envisager le processus intrapreneurial découle d'un **changement plus profond, relatif à la perception du temps dans le cadre des activités intrapreneuriales**. Il s'agit en effet de comprendre et de sensibiliser les acteurs de l'innovation au fait que les besoins, en termes de temps, diffèrent d'une composante à l'autre. Comme nos résultats l'avancent, les activités relatives à la Composante 1 ont trait à l'émergence ou au repérage des idées nouvelles (Identification), et ne semblent pas nécessiter l'existence de formes de temps « supplémentaires ». En effet, l'identification opère au sein de temps que nous avons qualifiés de « classiques », à savoir, les temps concernant le travail sur les projets (en interne ou chez le client), les Temps collectifs organisés (de type brainstorming en équipe ou séances de créativité), et enfin les Temps collectifs informels. Ces formes de temps existent de manière naturelle au sein des organisations, et permettent, dans leurs interstices, de laisser la Disponibilité d'esprit –Vagabondage (i. e. la capacité à laisser son esprit se promener) se développer. Aussi, nos résultats soulignent que la problématique de la contraction des

ressources temporelles ne vient pas altérer la capacité des acteurs à identifier des opportunités, puisque les ressources temps qui sont nécessaires à cette composante ne sont pas destinées à disparaitre. Nous pouvons établir une conclusion similaire pour la Composante 3 relative au développement de l'idée, puisque celle-ci opère grâce à du Temps projet.

En revanche, la poursuite des idées (Composante 2) se nourrit de temps que les acteurs mobilisent de manière proactive, volontaire. Autrement dit, la poursuite des idées se réalise, en particulier, grâce à des temps, dont l'existence même tient à la capacité des acteurs à les générer. En effet, c'est en empruntant sur leur temps personnel (Temps personnel-privé et Temps *off*), sur du temps *a priori* alloué à des projets (Temps distrait-dérobé d'un projet), mais aussi sur du temps de ses pairs (Temps collectif informel) que le porteur d'une idée parvient à la faire progresser. A noter que l'organisation participe aussi à cette composante en allouant des heures (Temps octroyé par l'organisation). Cependant, nos résultats avancent que, même lorsque les acteurs disposent de telles heures allouées pour instruire l'idée, ces heures ne viennent pas en remplacement des activités prescrites à réaliser : aussi, il dépend à nouveau des acteurs de *trouver du temps pour prendre ces heures allouées*. Ce faisant, **la Composante 2 du processus intrapreneurial souffre particulièrement d'un contexte contraint en termes de temps. Pour que le dynamisme intrapreneurial demeure, il est alors nécessaire que l'organisation et l'équipe managériale y prêtent une attention particulière, soient *vigilantes*** à ce que les opportunités prometteuses ne soient pas abandonnées, pour des raisons autres que celles relatives à leur potentiel innovant.

Aussi les pistes de réflexion que nous adressons aux managers concernent en particulier cette seconde composante du processus intrapreneurial relative à la poursuite de l'opportunité identifiée. Ces pistes, au nombre de trois, ont trait à un **management basé sur la confiance**, à la **promotion de slack de temps disponible**, et à **l'encouragement des capacités de jugement**.

- **Faire confiance à ses collaborateurs**

Abondant dans le sens de la Théorie Y, notre thèse revendique le fait que le management des activités intrapreneuriales devrait reposer sur une relation de confiance vis-à-vis des collaborateurs qui, spontanément, font preuve d'envie et d'une appétence forte à l'égard des activités innovantes : leur capacité à s'organiser dans le cadre professionnel, pour disposer de quelques heures libérées d'exigences contractuelles, à consacrer bon nombre d'heures de temps personnel à leur idée, ou encore leur enthousiasme à participer à des conférences, à se rendre sur les sites de leurs clients afin de comprendre au mieux leurs besoins et ainsi proposer des solutions innovantes adaptées, en témoignent largement. Afin de soutenir ce « goût pour les activités intrapreneuriales », pour que les acteurs puissent continuer à servir le dynamisme entrepreneurial, il nous semble nécessaire que **l'organisation s'appuie sur la capacité d'action de ses collaborateurs**, et **croit en leur capacité d'agir dans son intérêt**.

En soulevant l'importance de l'autonomie et de l'autocontrôle dans l'accès aux ressources temps, notre thèse insiste sur *l'auto-discipline* dont témoignent les acteurs. Celle-ci apparait de façon saillante dans notre étude de cas : les acteurs choisissent des moments d'entre-deux (après la pause déjeuner), avant d'entamer leur journée de travail, ou encore après avoir réalisé leurs activités prescrites, pour se consacrer à leurs projets intrapreneuriaux. Ils insistent aussi pour dire qu'ils ne s'éternisent pas sur ces activités, qu'ils n'y passent pas des matinées ou des après-midi entières, conscients que la priorité reste aux activités prescrites.

Convenant donc que les acteurs font preuve d'autodiscipline vis-à-vis des ressources temps qu'ils mobilisent pour leurs activités innovantes, qui émergent en parallèle des activités prescrites, nous pourrions alors envisager que l'organisation leur laisse une certaine liberté : elle les autoriserait explicitement à mobiliser des ressources, notamment en temps, et en particulier pour faire progresser des idées qui viennent d'être identifiées et qui nécessitent d'être étayées pour en évaluer la pertinence et le potentiel innovant (Composante 2). Il s'agirait en somme que **l'organisation transfère aux intrapreneurs, de manière formelle, un droit décisionnel sur une partie des ressources temps.**

Ce transfert du droit décisionnel vers les porteurs de projets intrapreneuriaux (quel que soit leur niveau hiérarchique) nous apparait d'autant plus légitime que l'intrapreneur, et les pairs qui l'entourent, disposent de la connaissance spécifique sur l'idée émergeante, mais aussi (et surtout ?), de l'envie et l'enthousiasme, qui permettent de la faire progresser.

En cela, l'organisation témoigne d'un véritable engagement en faveur de l'innovation. Son action permet d'encourager, d'entretenir et de soutenir les prises d'initiative qui fondent la dynamique intrapreneuriale : à partir du moment où l'acteur dispose d'un droit décisionnel sur une partie des ressources temps, il lui parait plus aisé de les mobiliser.

Ce type d'action (i. e. le transfert du droit décisionnel sur les ressources, vers les acteurs qui les utilisent effectivement) rend légitime la mobilisation discrétionnaire de temps lorsque les intrapreneurs jugent qu'ils en ont vraiment besoin, c'est-à-dire lors de la poursuite de l'opportunité identifiée ; aussi cette mesure nous apparait adaptée et particulièrement orientée au soutien de la Composante 2 du processus intrapreneurial.

Elle participe en outre d'une manière plus générale au développement de l'implication des collaborateurs dans le travail attendu. Ceci fait écho à la question de l'*empowerment,* thématique que nous retrouvons appréhendée en psychologie (Maynard, Luciano, D'Innocenzo, Mathieu, & Dean, 2014), et dans les travaux en management : l'*empowerment* s'avère étroitement lié à l'engagement/implication (*commitment*), notamment l'engagement personnel (Argyris, 1998). Au-delà du fait de « donner aux personnes le pouvoir de décider », Randolph (2000, p. 95) précise qu'il s'agit aussi pour les managers « de trouver le moyen de libérer le pouvoir dont les acteurs disposent, notamment en lien avec leurs savoirs, expériences et motivation propre, afin d'atteindre des résultats inattendus »[148].

Nous insistons donc sur l'intérêt d'un management qui s'appuie sur l**'autodiscipline**, c'est-à-dire qui autorise, incite les acteurs à s'autosaisir de temps, et légitime cette prise de liberté, ce comportement proactif vis-à-vis des ressources temps, à travers le transfert d'un droit décisionnel sur les ressources temps. Il nous apparait néanmoins nécessaire d'interroger **sa faisabilité concrète** : comment l'organisation peut-elle faire en sorte que des espaces de liberté/temps *mobilisables,* effectivement *accessibles à discrétion,* existent ? Nos résultats nous permettent de proposer une piste de réponse à travers la promotion du slack de temps disponible.

[148] « To achieve real empowerment managers must embrace this wider concept and must focus on ways to release the power within people to achieve astonishing results. » (Randolph, 2000, p. 95)

- **Promouvoir le slack de temps disponible**

Alors que nous venons de suggérer l'intérêt d'un management des activités intrapreneuriales basé sur l'autodiscipline relative à la mobilisation de ressources temps, et sa traduction concrète à travers le transfert d'un droit décisionnel sur les ressources temps, nous suggérons que ceci ne peut être possible que si des espaces de temps, que les acteurs peuvent mobiliser lorsqu'ils le jugent opportun, existent. Pour le dire autrement, a) promouvoir un management basé sur la confiance et qui pratique un transfert d'un droit décisionnel sur les ressources temps, contribue à donner le *sentiment* aux acteurs qu'ils sont autorisés à mobiliser du temps, et que le cas échéant, cela ne le leur sera pas reproché ; b) **promouvoir l'existence de slack de temps disponible fournit concrètement le temps sur lequel autosaisie et autodiscipline opèrent**.
Il s'agit en effet d'encourager l'existence de temps non dédié aux activités prescrites ; concrètement ce temps prend la forme de temps collectif informel (dont nous constatons la forte présence dans notre étude de cas) et de temps libéré d'activités prescrites (dont notre cas ne fait, en revanche, pas état).

Nous insistons sur le fait **qu'encourager l'existence de cette forme de slack, se distingue d'une politique d'allocation de temps** spécifiquement dédié aux activités intrapreneuriales : dans le premier cas, en présence de slack de temps disponible, lorsque l'équipe managériale ne s'attache pas à remplir la totalité des emplois du temps de ses collaborateurs, lorsque les projets de recherche parviennent à être vendus avec une petite marge, ou qu'ils peuvent se voir ajustés en cours de route, lorsque des temps collectifs continuent d'avoir spontanément lieu, lorsqu'il existe finalement une certaine *latitude dans l'organisation des activités prescrites*, il revient toujours à l'acteur de *décider de prendre* du temps, de décréter le moment où il préfère le mobiliser, garantissant alors que ce temps autosaisi soit de qualité (i. e. avec disponibilité d'esprit). A notre sens, la présence de ressources temps disponibles, car inoccupées à des activités prescrites, c'est-à-dire la présence de slack de temps disponible, participe à cette prise d'initiative intrapreneuriale car elle accroit la quantité de ressources imparfaitement affectées dont se nourrit l'intrapreneuriat (et sur laquelle l'autodiscipline s'exerce).

Dans le second cas, lorsque l'organisation décide de l'instauration d'une règle d'allocation de temps libre, la question du *combien de temps* continue de se poser. En effet, ce type de mesure se focalise sur la *quantité* de temps nécessaire, et non sur sa *qualité* : il s'agira de déterminer

le nombre d'heures libres à allouer, ou le pourcentage du temps de travail à rendre libre, oubliant ainsi que le comportement intrapreneurial se nourrit, notamment lorsqu'il s'agit de faire progresser l'idée (Composante 2), de temps de qualité. Ce faisant, les préoccupations quant à la quantité de temps libre à accorder, conduisent l'organisation à s'éloigner de la question qui, d'après notre recherche apparait centrale dans la contribution du temps à l'intrapreneuriat, celle de la qualité du temps.

En outre, notre travail nous permet de remarquer que, dans le cas où les politiques d'allocation de temps fonctionnent effectivement, c'est davantage à travers le message qu'elles véhiculent auprès des collaborateurs, que grâce au temps qu'elles permettent effectivement de libérer. En effet, une telle mesure traduit un véritable engagement de la part de l'organisation, constitue une garantie pour les intrapreneurs que leurs projets intrapreneuriaux peuvent espérer un avenir au sein de l'organisation, ce qui incite les collaborateurs à engager de tels projets.

Enfin, nous notons que ces politiques d'allocation de *temps libre* fournissent parfois davantage de slack de temps disponible, que de temps effectivement libre. La réussite de telles mesures tient donc aussi au fait qu'en promouvant le slack de temps disponible, elles accroissent le temps sur lequel la proactivité des acteurs s'exerce, et préserve ainsi la capacité d'action des acteurs. Il nous semble pourtant que la mise en exergue de ces politiques d'allocation de temps libre laisse (faussement) entendre, qu'à partir du moment où du temps libre est laissé, les collaborateurs en disposent aisément : comme nous observons que ce « temps soit disant libre » s'apparente davantage à du slack de temps disponible, nous avançons que ces mesures continuent de **faire reposer le dynamisme intrapreneurial sur le caractère proactif du comportement intrapreneurial vis-à-vis des ressources temps, et non sur le fait d'offrir des heures de temps libre.**

En somme, c'est davantage parce que les politiques d'allocation de temps libre posent la question de la contribution du temps au processus intrapreneurial en termes quantitatifs que nous considérons qu'elles ne répondent pas pleinement à ce dont les acteurs ont besoin pour intraprendre. En effet, **c'est le fait même de vouloir instaurer « une règle de temps libre *quantifiée* » qui nous apparait inappropriée** puisque : a) le temps qui contribue au processus intrapreneuriale est un temps de qualité, et que sa qualité principale (la disponibilité d'esprit) va de pair avec un temps autosaisi ; et b) plutôt que de fournir du temps libre, ces

mesures participent à la promotion de slack de temps disponible sur lequel la proactivité des acteurs continue de s'exercer.

Aussi préférons-nous **abonder dans le sens d'une organisation qui fournit du slack de temps disponible** (au lieu de fixer une règle de temps libre quantifiée qui finalement n'en allouerait pas vraiment), et encourager les acteurs à en profiter pour mener des activités intrapreneuriale. Ceci permet de maintenir une approche du temps en termes qualitatifs puisqu'il s'agit davantage de développer un cadre organisationnel qui encourage l'accès aux ressources temps, sans pour autant les donner ; en cela **l'existence de slack de temps disponible préserve et facilite l'autosaisie de ressources temps pour intraprendre, et participe ainsi au développement d'un temps de qualité (i. e. avec disponibilité d'esprit) à portée de mains.**

Enfin, nous pourrions imaginer que le fait d'observer une forte proactivité des intrapreneurs vis-à-vis des ressources temps, à travers leur capacité à générer des slack de temps récupérable et potentiel, constitue un argument encourageant l'organisation à investir dans du slack de temps disponible. En d'autres termes, puisque nous constatons que, malgré un contexte fortement contraint, les acteurs continuent de trouver les moyens pour se consacrer à leur projet intrapreneurial (i. e. génèrent du slack de temps récupérable et potentiel), pourquoi ne pas envisager que, si l'organisation fournit aussi du slack de temps disponible, ils continueront à s'investir dans des projets intrapreneuriaux, en y laissant d'ailleurs probablement moins d'énergie (puisque les ressources temps seront davantage faciles d'accès), en se sentant davantage soutenu, et en limitant ainsi davantage les risques d'abandon ?
Nous suggérons donc que l'organisation puisse avoir confiance dans le fait que les acteurs profiteront de ce slack de temps disponible, de ces « heures libérées de travaux prescrits » pour intraprendre (et non pour flâner). Ceci la conduirait alors à réaliser qu'investir dans du slack de temps disponible s'apparente à un investissement, sinon rentable à court terme, au moins bénéfique pour régénérer les activités de l'entreprise.

Si à travers le transfert du droit décisionnel sur les ressources et le développement du slack de temps disponible, davantage de liberté, d'autonomie, et de responsabilités sont attribuées aux intrapreneurs, il demeure néanmoins nécessaire que ces derniers continuent d'avoir

conscience que certaines limites ne doivent pas être dépassées (autodiscipline). La réponse du dosage, de « où placer ces limites », serait alors à trouver dans l'organisation d'un dialogue managérial, entre collaborateurs et managers, de sorte à étayer les capacités de jugement de chacun à l'égard des activités innovantes qui émergent en marge des activités prescrites.

- **Etayer les capacités de jugement des managers et des collaborateurs**

Nos résultats suggèrent que, dans le cadre des activités intrapreneuriales menées au sein d'un département de R&D, la principale garantie (système d'incitations et de contrôle) pour que les acteurs « fassent du bon travail » tient au sentiment qu'il leur est possible de disposer d'une certaine liberté d'action, que le travail puisse, par moments, être accompli *hors* des prescriptions, tout en restant aligné sur les objectifs stratégiques, qu'ils soient autorisés à s'autosaisir de temps (transfert du droit décisionnel), et puissent concrètement le faire (slack de temps disponible) pour poursuivre des activités choisies et qu'ils considèrent comme prometteuses.

Naturellement, la question du dosage des heures de travail que l'acteur peut décider de consacrer à son projet intrapreneurial se pose, puisqu'il n'est pas question pour l'intrapreneur de conduire son projet aux dépens des livrables qui lui sont exigés. Aussi, ce dosage découle d'une *capacité de jugement* (Spender, 2013). Comme évoquée précédemment, notre investigation nous a permis de donner à voir comment de nombreux acteurs témoignent de cette capacité de jugement puisqu'ils font preuve d'autodiscipline vis-à-vis des ressources temps.
La capacité de jugement mérite à notre sens d'être soulignée, mais aussi encouragée, et entretenue chez ceux qui s'en accommodent déjà. Pour ceux, au contraire, qui n'en sont pas encore coutumiers, la capacité de jugement peut être constituée, développée et entretenue dans la relation et les échanges entre niveaux hiérarchiques.

La capacité de jugement des managers apparait également décisive pour la conduite des activités intrapreneuriales. Interlocuteur privilégié des intrapreneurs, il est du ressort des managers de cultiver, d'étayer leur propre capacité à repérer des individus qui prennent des initiatives, de développer leur capacité d'écoute et d'attention à l'égard des individus, et d'être

particulièrement vigilant à la problématique des ressources temps que revêt la poursuite de l'idée (Composante 2).

Le cas échéant, les managers peuvent être en mesure de faire comprendre aux intrapreneurs que ces derniers sont autorisés à mobiliser du temps pour alimenter l'idée émergeante (transfert du droit décisionnel), et que des solutions permettant à l'idée de vivre, de ne pas être immédiatement étouffée par les activités prescrites, ne demandent qu'à être organisées. Ce faisant, tout en rappelant que l'activité intrapreneuriale ne peut être réalisée aux dépens des livrables attendus dans le cadre des projets de recherche en cours, les managers sont en mesure de laisser comprendre aux acteurs qu'une « conciliation harmonieuse » entre activités prescrites et intrapreneuriales doit être envisagée. A ce propos Basso (2006) considère aussi que le management des intrapreneurs revient aux managers de proximité : la relation interpersonnelle prend en effet le pas sur les systèmes organisationnels, puisque ces derniers ne sont pas en mesure de reconnaitre la spécificité des employés qui s'engagent dans des activités intrapreneuriales.

En somme, **c'est dans le dialogue managérial que la capacité de jugement de chacun se forge** : elle permet aux collaborateurs de sortir des limites du prescrit pour initier des projets intrapreneuriaux (auto-saisine), de rendre possible leur poursuite en s'autosaisissant de ressources temps (grâce à l'existence de slack de temps disponible), tout en respectant le cadre organisationnel en place (autodiscipline).

Nos résultats nous permettent de mettre en valeur ces capacités de jugement, et de les observer tant auprès des managers que de leurs collaborateurs, nous amenant ainsi à suggérer que l'efficience organisationnelle dépend de la capacité de jugement de chacun, manager comme collaborateur. Il nous semble en effet que l'art d'organiser repose sur la capacité à faire naître, chez les acteurs, le sentiment qu'ils demeurent *libres et autorisés à s'autosaisir d'espaces* (concrètement d'espace de temps dans notre travail), alors même que **le cadre organisationnel a justement été construit pour que cette liberté puisse être autosaisie**, la rendant ainsi d'autant plus fructueuse puisque dotée de qualité singulière, la disponibilité d'esprit.

Pour conclure, notre thèse met en lumière le fait qu'il est important, dans le cadre des activités intrapreneuriales et notamment lors de la poursuite des idées (Composante 2), que les acteurs de l'innovation prennent conscience de :

- l'importance d'appréhender le temps en termes qualitatifs ; et

- du fait que le temps autosaisi (particulièrement impliqué pour la poursuite de l'idée) dispose d'une qualité particulière ; la Disponibilité d'esprit – Focalisation (i. e. capacité à se détacher du quotidien pour pouvoir se concentrer sur un sujet innovant).

Il apparait alors pertinent d'encourager les managers à faire confiance à leurs collaborateurs, de promouvoir le slack de temps disponible, et de solliciter les capacités de jugement des managers et des collaborateurs. Pour cela, nous invitons les organisations à mettre en place des formations permettant de faire prendre conscience de l'importance des ressources temps dans la mise en œuvre de l'intrapreneuriat, et de leur contribution plurielle aux différentes composantes du processus d'innovation.

Synthèse du chapitre 8

- La **structutration originale du champ de l'entrepreneuriat organisationnel** que propose notre thèse fournit l'une de nos contributions théoriques.

- Nos résultats contribuent aux travaux sur l'intrapreneuriat en mettant l'accent sur l'importance **d'appréhender le temps en termes qualitatifs dans sa participation au processus intrapreneurial** ; en soulignant que **les composantes du processus intrapreneurial ne sont pas nourries par les mêmes types de temps**, et ne sont donc pas animées par des rouages similaires ; et en précisant que, **dans son rapport aux ressources temps, le comportement intrapreneurial apparait proactif**.

- Nous éclairons aussi deux théories qui traitent de la relation managériale (Théorie X et Y de McGregor (1960), et Théorie positive de l'agence) : nos résultats apportent des **précisions sur l'objet (les ressources temps) sur lequel se portent à la fois autocontrôle et autonomie** (Théories X et Y), et **droit décisionnel et connaissance spécifique** (Théorie positive de l'agence).

- Enfin, nous enrichissons la théorie du slack organisationnel en **développant la notion de slack de temps et son opérationalisation**. En cela, notre contribution est à la fois théorique et méthodologique.

- Les prescriptions à destination des managers que nous avançons invitent à une **évolution des représentations** du processus innovant d'une part, et de la manière dont le temps y contribue, d'autre part. Pour cela, notre thèse suggère d'**encourager les managers à faire confiance à leurs collaborateurs**, de **promouvoir le slack de temps disponible**, et de **stimuler les capacités de jugement des managers et des collaborateurs relatives à l'utilisation de temps.**

Discussion et Conclusion générale

Nous proposons tout d'abord de discuter la problématique de départ et la perspective que nous avons adoptée pour l'appréhender (1.). Nous évaluons ensuite la validité des résultats auxquels nous aboutissons (2.). L'exposé des limites de ce travail nous conduit à développer les perspectives de recherche que nous envisageons (3.). Nous terminons par une synthèse résumant ce qu'il nous semble important de retenir de cette thèse (4.).

1. Discussion sur la problématique de recherche

Notre recherche vise à comprendre la contribution du temps, en tant que ressource pour les acteurs, au processus intrapreneurial. Pour cela, nous avons choisi d'interroger des acteurs d'un centre de R&D sur les activités intrapreneuriales qu'ils ont mises en œuvre ou auxquelles ils ont été amenés à participer (car sollicités par un de leurs pairs). Nous avons estimé que l'unité d'analyse du processus intrapreneurial s'apparentait au *comportement intrapreneurial*, compris comme un ensemble d'actions observables ou d'activités, relatives aux trois composantes du processus intrapreneurial (Identification, Poursuite, et Développement), et que nous avons appréhendé au niveau d'analyse individuel. Il s'agissait donc d'étudier l'intrapreneuriat « en train de se faire ».

Le processus intrapreneurial, que nous avons donc appréhendée à travers des points de vue individuels, s'avère pourtant aussi largement étudié à d'autres niveaux d'analyse, notamment organisationnel, avec la littérature dense sur l'orientation entrepreneuriale. En témoigne, notre relecture du champ de l'entrepreneuriat organisationnel qui met en relief l'existence de plusieurs manières de l'appréhender (Chapitre 1).

Notre travail s'inscrit dans la perspective des travaux de Bouchard & Fayolle (2011), Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno (1993) ou encore Kuratko, Hornsby, & Bishop (2005), qui concernent les facteurs qui influencent le processus ou le comportement intrapreneurial. Si nous ne cherchons pas à atteindre le même niveau de précision que ces auteurs sur l'ensemble des facteurs identifiés, puisque nous avons justement approfondi la contribution de l'un d'eux, le temps, notre travail fait état de l'influence de facteurs

organisationnels autres que le temps, sur le comportement intrapreneurial. En accord avec ce qui est avancé dans la littérature, notre étude empirique révèle en effet que les Dispositif /Evénement, les Ressources disponibles, le Contenu du travail, le Soutien/Valorisation/Implication du management, l'Environnement stimulant/Pairs, le Flou/Latitude/Respiration dans les projets, et la Possibilité d'aller ailleurs constituent des éléments organisationnels qui influencent l'intrapreneuriat. Or, ces éléments organisationnels sont parfois identifiés comme les dimensions d'une *culture intrapreneuriale* (Kuratko, Montagno, & Hornsby, 1990; Hornsby, Kuratko, & Montagno, 1999). Pourtant nous avons fait le choix de ne pas aborder explicitement la question de l'existence d'une culture intrapreneuriale ; ce choix découle davantage de notre difficulté à envisager la manière d'appréhender la culture, que de la volonté de remettre en cause sa contribution à l'intrapreneuriat. Cette notion de culture soulève à nos yeux des questions relatives à son observation concrète sur le terrain, et aux niveaux d'analyse :

- Nature de la culture ?

Est-ce que la culture existe vraiment en tant que telle ? Si oui, alors elle peut être appréhendée à travers la mise en œuvre d'un dispositif méthodologique approprié. Ou apparait-elle seulement à travers les phénomènes qu'elle induit ? Dans ce cas, le lien entre phénomènes observés et culture est-il direct ou influencé par d'autres éléments ?

- Quelle est sa logique : Ascendante, descendante, ou les deux ?

Peut-on décréter *vouloir* une culture intrapreneuriale, ou doit-on se contenter de la *constater* ? Est-elle donc le résultat de comportements individuels ou en est-elle le moteur ? Ceci rejoint la distinction entre stratégie délibérée et stratégie émergeante, qui se verra rapidement dépassée par l'existence d'un continuum entre ces deux extrêmes (Mintzberg & Waters, 1985).

- A partir de quand considère-t-on que l'organisation présente une culture intrapreneuriale ?

Est-ce une question de *nombre d'acteurs* qui ont engagé des projets entrepreneuriaux ? Si oui, comment les compte-t-on, à partir de quel pourcentage de la masse salariale impliquée caractérise-t-on la culture intrapreneuriale ?
Ou est-ce relatif à l'*intensité* de comportements intrapreneuriaux ? Si oui comment mesure-t-on cette intensité ?

Est-ce que cela a trait au *nombre d'actions organisationnelles* mises en place pour encourager l'intrapreneuriat ?

C'est finalement pour contourner cette série d'interrogations que nous avons préféré identifier des éléments organisationnels, tangibles et intangibles, qui influencent positivement les comportements intrapreneuriaux individuels, plutôt que de traiter de culture intrapreneuriale. Nous restons pourtant assurée de la pertinence d'appréhender le phénomène intrapreneurial par la culture organisationnelle ; cela s'inscrirait dans une logique complémentaire de notre travail, et permettrait éventuellement de révéler que le fait d'appréhender le temps en termes qualitatifs constitue l'un des éléments caractéristiques d'une culture dite intrapreneuriale.

2. Discussion concernant la validité de nos résultats

La question de la validité de la recherche se décline en deux sous-questions (Drucker-Godart, Ehlinger, & Grenier, 2007, p. 264) :

- la validité interne concerne la pertinence et la rigueur des résultats obtenus. Elle s'appuie sur la validité du construit étudié et de l'instrument de mesure utilisé, et sur la cohérence des résultats qui en découlent.

- la validité externe a trait au potentiel de généralisation des résultats obtenus.

Validité interne des résultats obtenus

Notre travail se positionne au sein du référentiel interprétativiste : nous reconnaissons, en effet, que le rapport au temps constitue un objet qui implique la subjectivité des acteurs, et qui dépend du contexte dans lequel il est appréhendé, en l'occurrence le processus intrapreneurial. Aussi, notre compréhension de la contribution du temps au processus intrapreneurial opère à travers un ensemble d'**interprétations**, qui confèrent à la connaissance que nous produisons un statut **subjectif et contextualisé**. Conformément à ce qu'avancent Perret & Séville (2007, p. 29), les critères pour évaluer la validité interne de nos résultats sont, d'une part, le caractère idiographique[149], et d'autre part, les capacités d'empathie[150] que nous avons pu développer à l'égard de notre terrain d'investigation. Les auteurs s'appuient alors sur Denzin (1984) qui, pour opérationnaliser ces deux critères, propose au lecteur de répondre aux questions suivantes :

(1) Est-ce que l'interprétation développée par le chercheur est révélatrice de l'expérience vécue ?
(2) Est-ce qu'elle est enracinée temporellement et historiquement ?
(3) L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ?
(4) L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?

[149] Le caractère idiographique d'une recherche correspond au fait « qu'elle s'intéresse à un fait singulier, plutôt qu'à des lois générales dont elle tenterait d'appréhender l'aspect général, régulier et récurrent des phénomènes. Une recherche présente un caractère idiographique si les phénomènes sont étudiés en situation. » (Perret & Séville, 2007, p. 29)
[150] « Faculté à se mettre à la place d'autrui » (Perret & Séville, 2007, p. 29)

A l'ensemble de ces questions, nous estimons apporter une réponse affirmative : (1) l'interprétation que nous proposons émane d'une part, de propos recueillis auprès d'acteurs ayant effectivement expérimenté la mise en œuvre d'activités intrapreneuriales. D'autre part, notre propos est conforté par la période d'observation participante que nous avons eu l'opportunité de réaliser dans le cadre de la formation-action *Coup de pousse*®. Sans avancer que notre expérience a été similaire à celle des chercheurs présents, nous avons néanmoins été immergée dans ce contexte intrapreneurial: notre statut de participante à part entière, nous a en effet permis d'appréhender les enjeux de la mise en œuvre des activités intrapreneuriales; (2) la compréhension de la contribution du temps au processus intrapreneurial que nous proposons est détaillée et intègre des éléments contextuels; (3) notre interprétation nous apparait cohérente puisqu'elle s'appuie sur une forme de convergence dans l'ensemble du matériau collecté. Conformément à la logique abductive de notre travail, nous ne prétendons pas à la formulation d'une explication générale optimale, mais plutôt à une hypothèse, dont nous jugeons le potentiel explicatif satisfaisant. Nous estimons donc que l'interprétation que nous proposons n'est, ni vraie, ni fausse, mais argumentée et appuyée par des faits empiriques, qui la rendent cohérente ; (4) En soulignant les différentes formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial, en insistant sur l'importance de disposer d'un temps de qualité (i. e. avec disponibilité d'esprit), et en montrant que ce dernier correspond généralement à un temps autosaisi, témoignant ainsi du caractère proactif du comportement intrapreneurial, nous estimons avoir apporté une connaissance approfondie de la contribution du temps au processus intrapreneurial.

Ceci nous permet donc de revendiquer la production de connaissances permettant d'améliorer la compréhension du phénomène étudié, et s'inscrit en accord avec la visée compréhensive initiale de notre travail.

Existence d'hypothèses explicatives rivales

Interroger la validité interne de nos résultats, leur fiabilité et la cohérence avec laquelle ils ont été obtenus, nous amène à aborder la question du risque d'équifinalité, c'est-à-dire l'existence d'hypothèses rivales ou concurrentes qui pourraient venir expliquer notre question initiale (Dumez, 2013a; 2012).

Comme décrit précédemment, dans le cadre de notre mémoire de Master 2, nous avons été interpellée par une remarque de l'une des personnes interrogées : alors que le manque de temps disponible s'avérait largement exprimé, elle semblait nous décrire que son besoin pour innover davantage se portait plutôt sur « du temps *et* du non stress ». A travers cette affirmation, nous formulions l'hypothèse que, même en imaginant que l'organisation puisse être en mesure de savoir *combien* de temps elle devrait donner à ses collaborateurs pour qu'ils innovent davantage, **la qualité du temps destiné aux activités intrapreneuriales importe davantage que sa quantité**. Ceci expliquerait donc le fait que cette personne ne nous dise ni manquer de temps seulement, ni subir uniquement une pression trop importante qui inhiberait ses initiatives, mais précise bien qu'elle souhaiterait une combinaison des deux, pour innover davantage. Notre projet de recherche portait donc sur l'exploration de la capacité de cette hypothèse à décrire, comprendre et donc finalement expliquer notre « étonnement » initial. Il est pourtant nécessaire de discuter l'existence d'autres pistes d'explication. Pour cela, nous avançons deux hypothèses rivales que nous aurions pu envisager.

- Manquer de temps s'inscrit dans une tendance contemporaine de valorisation sociale à travers l'expression régulière « d'être débordé ». De ce fait, en avançant qu'ils manquent de temps, les acteurs fournissent aussi un argument (une excuse ?) qui leur permet de se dédouaner de leur « mission d'innovation ».

Le manque de temps apparait dans nos sociétés contemporaines comme une problématique centrale, et témoigne de l'instauration d'un nouveau rapport au temps (Aubert, 2003). Etre submergé d'obligations, surchargé de travail, ne pas avoir le temps de tout faire, etc. autant d'assertions que l'on retrouve communément dans les propos des membres rencontrés, et qui auraient pu nous sembler presque trop fréquentes pour être prises au sérieux. En adoptant une approche différente, notre investigation aurait pu viser à comprendre en quoi le fait de répéter être débordé, de ne plus avoir le temps, s'apparenterait à une « excuse » que les acteurs adoptent pour ne pas innover, ou plutôt pour se déculpabiliser de ne pas parvenir à innover. Ce faisant, nous aurions probablement insisté sur le fait que, même si l'impression d'être débordé revêt un caractère subjectif, il n'en reste pas moins qu'elle apparait très valorisante socialement. Les ouvrages en sociologie montrent que le fait d'être très (trop) occupé fait naitre chez les individus un sentiment d'importance, de responsabilité, de modernité, en somme le sentiment de « compter », que les actions qui nous sont imposées importent tellement que nous y consacrons tout notre temps, jusqu'à ne plus en disposer pour finalement

faire ce que nous décidons. Aubert (2003) explique même que certains se trouvent « shootés » à l'urgence, tant elle leur donne le sentiment d'une existence intense.

Nous aurions donc exploré l'expression répétée d'un manque de temps comme l'affirmation d'une forte implication des acteurs dans leur organisation d'appartenance. Autrement dit, nous aurions pu chercher à savoir si ces acteurs manquent vraiment de temps pour innover, et s'il leur était effectivement envisageable d'affirmer disposer de temps. Dans ce dernier cas, avouer qu'ils disposent de temps pour innover, reviendrait à exprimer que l'organisation ne compte pas vraiment sur eux, puisqu'elle ne leur donne pas *assez* de travail (i. e. une quantité de travail qui occuperait tout son temps).

Dans cette perspective, la réponse de notre interlocutrice prend une forme totalement différente : réclamer plus de temps pour innover apparait assez confortable pour l'acteur. En disant ne pas avoir assez de temps, l'acteur affiche, d'une part, une forme de reconnaissance organisationnelle qui participe de son estime personnelle, et d'autre part, présente un argument permettant de se dédouaner d'une activité innovante qui demeure difficile à mettre en œuvre, car située hors des processus en place.
Or, ce n'est pas ce que notre étude empirique nous a permis de montrer puisque celle-ci relate un véritable goût pour les activités intrapreneuriales de la part des membres du Centre C, et leur capacité à *dépasser* justement ce manque de temps apparent, en mobilisant volontairement des espaces de temps dans les cadres professionnel et personnel.

- La pression de travail inhibe complètement la capacité d'innovation individuelle.

Nous mettons ici l'accent sur le fait que notre interlocutrice souligne une pression de travail qui serait si importante qu'elle freinerait le dynamise innovant. Nous lancer dans cette perspective aurait pourtant été rapidement stoppé par la rencontre de travaux académiques démontrant justement l'effet contrasté de la pression temporelle sur l'innovation. Dans la phase initiale du processus d'innovation, reconnue comme l'étape de génération des idées, de créativité, la pression temporelle ne constitue pas un facteur seulement négatif. Il semble que pression temporelle et créativité soient reliées par une relation curvilinéaire : une quantité de pression temporelle, ni trop faible, ni trop importante, accroit l'aspect stimulant du travail, et ainsi la créativité de ceux qui la supportent (Amabile, Hadley, & Kramer, 2002; Andrews &

Farris, 1972; Baer & Oldham, 2006; Ohly & Fritz, 2010). Précisément, Baer & Oldham (2006) avancent que la relation entre pression sur le temps et créativité prend la forme d'un « U-inversé », notamment chez les individus qui disposent d'ouverture d'esprit conséquente. Amabile, Hadley, & Kramer (2002) précisent aussi que l'influence de la pression temporelle sur la créativité diffère selon les caractéristiques de l'environnement de travail. Enfin, lors de la transformation de ces idées en des nouveaux projets innovants, la pression sur le temps ne constitue pas un facteur rédhibitoire pour leur succès : la contribution de Kach, Azadegan, & Dooley (2012) témoigne, par exemple, de la réussite d'un projet à forte intensité innovante, dans un contexte pression importante en termes de délais ; cette réussite repose alors sur un leadership visionnaire, un dynamisme au sein du projet, et une bonne collaboration au sein de l'équipe.

Entre ces deux propositions explicatives « extrêmes », la première niant l'existence d'une problématique de temps pour innover, considérant que les réclamations des chercheurs rencontrés s'apparentent plutôt à leur volonté d'exprimer une forme de reconnaissance organisationnelle à travers la quantité de travail qui leur est confiée, la seconde faisant porter l'entière responsabilité aux organisations qui mettraient tellement la pression sur leurs collaborateurs qu'ils ne seraient plus capables d'innover, **nous avons préféré insister sur le « et » de l'affirmation de notre interlocutrice** : elle avance en effet manquer d'une combinaison de deux choses (temps et non stress), et ne dit pas explicitement qu'elle ne dispose plus de l'un (temps), et subit trop de l'autre (stress). C'est pourquoi nous convenons que les deux hypothèses rivales exposées ne disposent pas d'un apport explicatif convaincant, ou du moins que l'hypothèse que nous avons retenue (i. e. l'idée que la qualité du temps importe davantage que sa quantité, et que la disponibilité d'esprit constitue une qualité centrale du temps impliqué dans le processus intrapreneurial) présente un potentiel explicatif plus important.

Appuyée par l'étude empirique que nous avons menée, nous défendons l'idée que le besoin des intrapreneurs porte sur un temps de qualité, c'est-à-dire un temps qui s'accompagne aussi de disponibilité d'esprit. Celle-ci s'obtient généralement lorsque les moments de travail sur l'idée émergeante sont autosaisis. En somme, nous estimons que l'hypothèse que nous avons choisi d'explorer présente un potentiel explicatif plus important que les hypothèses rivales

que nous venons de présenter. Nous la considérons en outre acceptable car cohérente avec notre observation de la réalité sociale étudiée.

Discussion sur la notion de disponibilité d'esprit

Lors de la présentation de nos résultats empiriques, nous avons mis en exergue la notion de disponibilité d'esprit, que nous nous proposons de discuter.

A partir de notre matériau empirique, nous avons identifié la disponibilité d'esprit comme une qualité particulièrement essentielle du temps impliqué dans l'activité intrapreneuriale. Nous avançons en effet, que, pour servir le comportement intrapreneurial, le temps objectif (les heures) ne suffit pas ; il faut que ce temps s'accompagne aussi de disponibilité d'esprit (temps considéré comme de qualité). Précisément, nous l'avons déclinée en trois formes :

- Disponibilité d'esprit – Vagabondage, définie comme la capacité des acteurs à se détacher des activités quotidiennes pour laisser leur esprit se promener ;

- Disponibilité d'esprit – Focalisation, définie comme la capacité des acteurs à se détacher des activités quotidiennes pour se concentrer sur un sujet jugé prometteur ;

- Disponibilité – Autrui, définie comme la capacité des acteurs à être réceptifs aux sollicitations provenant des Autres.

Chacune de ces formes peut être discutée en étant rapprochée de travaux théoriques existants. Ceux-ci s'insèrent en particulier dans les champs de la psychologie sociale et des sciences cognitives.

▪ La **Disponibilité d'esprit – Vagabondage** fait écho à la littérature consacrée au phénomène de « promenade/vagabondage de l'esprit » (*mind wandering*). Elle se définit parfois comme une pensée, sans rapport avec les activités quotidiennes (*task-unrelated thought*), ou encore stimulée par un évènement indépendant (*stimulus-independant thought*) (Smallwood, 2010). L'esprit est considéré comme « vagabondant » lorsque l'attention se désengage ou se découple des contraintes imposées par les tâches environnantes (Smallwood, Beach, Schooler, & Handy, 2008).

Nos résultats montrent que cette « respiration » contribue en particulier à l'identification d'une opportunité (Composante 1 du processus intrapreneurial). Bien que pouvant être encouragée ou sollicitée dans des cadres particuliers (séances de créativité par exemple), elle nous apparait néanmoins plutôt naturelle[151] : spontanément l'esprit décroche, se trouve distrait, les difficultés concernant, dans la majorité des cas, la nécessité de rester concentré. En avançant que la Disponibilité d'esprit – Vagabondage se loge aux interstices des activités prescrites, nous suggérons que disposer de temps (qu'il soit donné par l'organisation ou autosaisi par les acteurs) ne serait pas nécessaire pour que cette forme de disponibilité d'esprit soit observée. Ce faisant, nous discutons le lien entre temps et disponibilité d'esprit en soulignant qu'il n'est probablement pas le même selon la forme de disponibilité d'esprit traitée.

Notre précision nous conduit à noter que le manque de temps, exprimé fréquemment, n'altère ni cette forme de disponibilité d'esprit, ni les idées qu'elle permet de voir émerger ou repérées. Ceci entre en cohérence avec l'idée d'un management de l'innovation qui ne rencontrerait pas de réels obstacles pour faire émerger des idées (Composante 1), mais serait en difficulté, lorsque le contexte général se caractérise par une contraction des ressources temps notamment, lorsqu'il s'agit de les faire progresser (Composante 2). Cette observation que nous voyons apparaitre dans nos résultats a, par le passé, déjà été soulignée (Levitt, 2002; Pinchot, 1985).

- La **Disponibilité d'esprit – Focalisation** est, à nos yeux, à rapprocher des travaux portant sur le management de l'attention. Celle-ci est décrite comme « un processus cognitif qui implique le constat, l'interprétation, et la focalisation en temps et efforts sur l'acquisition de savoirs et informations[152] » (Li, Maggitti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013, p. 894), et fait référence aux travaux de (Kahneman, 1973). Dans cette perspective, l'attention présente deux composants sous-jacents : l'objet que l'on choisit, que l'on sélectionne, sur lequel l'attention est portée (sélection), et l'intensité de cette attention (intensité).

[151] Des connaissances d'un autre ordre pourraient peut-être même nous permettre de dire qu'il s'agit d'un besoin physiologique.
[152] "Attention is a cognitive process that involves the noticing, interpretation, and focusing of time and effort on the acquisition of knowledge and information." (Li, Maggitti, Smith, Tesluk, & Katila, 2013, p. 894)

Considérant que l'esprit humain dispose de capacités cognitives limitées, Van de Ven (1986) précise que manager l'innovation passe entre autres, par le nécessaire management de l'attention. Les structures et systèmes organisationnels sont reconnus pour orienter les activités sur lesquelles l'attention des collaborateurs doit se porter. Or, l'auteur souligne qu'ils contribuent largement à ce que managers et collaborateurs focalisent leur attention sur les activités routinières, et ne prêtent donc qu'une attention limitée aux activités innovantes.

Les travaux sur le management de l'attention nous apparaissent donc intéressants dans le sens où ils nous permettent de concevoir la tension entre deux activités types d'activités, prescrites et intrapreneuriales, généralement décrites comme sous-tendues par des logiques complémentaires, mais antagonistes.

- La **Disponibilité d'esprit – Autrui** se chevauche à notre sens avec les travaux relatifs au climat de travail (Anderson & West, 1998; Kanter R. M., 1988; West, 2002). Notre angle d'approche étant la ressource temps, nous avons considéré que les échanges informels, éléments caractéristiques des groupes de travail innovants (ex. Anderson & West, 1998; Scott & Bruce, 1994), s'apparentent à du temps collectif *informel*. Or, à la différence des temps collectifs *organisés* (tels que les brainstormings formalisés ou les séances de travail réalisées dans le cadre des projets de recherche), l'existence de temps collectif informel découle du bon vouloir de ceux qui y prennent part : prendre du temps pour évaluer une idée suggérée par un collègue et lui apporter son aide, se rendre à la machine à café pour discuter de choses et d'autres, mais aussi d'idées émergeantes, relèvent d'un acte volontaire de la part des personnes qui entourent l'intrapreneur.

Aussi, avons-nous qualifié cette capacité des « Autres » à se rendre disponible, à être réceptif aux sollicitations des intrapreneurs comme de la Disponibilité d'esprit – Autrui. Cette approche, qui nous apparait, certes légitime pour notre projet de connaissance, mérite néanmoins d'être discutée à la lueur des travaux sur le climat de travail, dont la contribution aux performances en termes d'innovation est avancée[153].

[153] Adopter une perspective par le climat de travail, nous aurait conduite à analyser les groupes de travail, et non les intrapreneurs, impliquant en cela des ajustements méthodologiques.

Validité externe de la recherche

Examiner la validité externe de notre travail consiste à préciser les possibilités et les conditions de généralisabilité et de réappropriation de nos résultats (Drucker-Godart, Ehlinger, & Grenier, 2007, p. 286). Deux arguments viennent modérer le potentiel de généralisation de nos résultats. Le premier tient à notre posture interprétativiste, qui, en attribuant une place importante à la contextualisation de la recherche, rend leur étendue limitée. Le second tient à la limite que nous évoquons ci-après, relative à l'étude de notre objet dans un seul contexte, celui du Centre C.

Bien que l'étendue de nos résultats apparaisse restreinte et nécessite de répliquer notre démarche à d'autres contextes, ce que nous mettons en exergue n'en reste pas moins approfondi. Ceci fait écho d'une façon plus générale à la différence d'objectif entre les recherches compréhensives et les recherches quantitatives : les premières s'attachent à comprendre et approfondir un petit nombre de cas, d'en saisir au maximum la complexité, et demeurent souvent faiblement généralisables car très contextualisées, alors que les secondes tendent à mettre en évidence des traits généraux, donc généralisés (Dumez, 2013a, p. 12).

3. Limites et perspectives

Les limites et prolongements potentiel de notre travail sont à la fois d'ordres théoriques et méthodologiques.

Limites et perspectives théoriques

- La *première limite* théorique que nous avançons tient au fait que nous avons occulté la dimension psychologique individuelle, qui nous semble pourtant influencer le comportement intrapreneurial. En témoignent d'ailleurs les travaux en intrapreneuriat qui s'attachent justement à mettre en exergue les traits de caractère et les profils psychologiques particuliers des intrapreneurs (ex. Gartner, 1988; Luchsinger & Ray, 1987; Okhomina, 2010). Compte tenu de la nécessaire implication personnelle des individus dans les activités intrapreneuriales qu'ils mènent, il est légitime d'imaginer que le contexte personnel (socioéconomique, familial, …), la nature même de ces individus (faisant plus ou moins preuve de ténacité par exemple), ou encore les expériences vécues, influencent l'adoption de comportements intrapreneuriaux (Shook, Priem, & McGee, 2003). De la même façon, les émotions, définies comme « les expériences affectives, les émotions, les humeurs et/ou les ressentis, d'un individu ou d'un collectif, constituent des antécédents, des éléments qui accompagnent et/ou des conséquences du processus entrepreneurial.[154] » (Cardon, Foo, Shepherd, & Wiklund, 2012, p. 3), occupent une place grandissante dans l'étude des comportements entrepreneuriaux. Un numéro spécial de la revue *Entrepreneurship : Theory and Practice*[155] y a d'ailleurs été consacré en 2012.

En outre, si nous avons effectivement compris le temps comme une ressource subjective, nous n'avons pas considéré les nombreux éléments qui influencent la *perception individuelle* du temps : ceux-ci sont liés par exemple à la dimension psychologique individuelle, à la culture nationale, ou encore aux cadres organisationnels et professionnels (Lee & Liebenau, 1999; Shipp & Jansen, 2011).

[154] "Entrepreneurial emotion refers to the affect, emotions, moods, and/or feelings—of individuals or a collective—that are antecedent to, concurrent with, and/or a consequence of the entrepreneurial process." (Cardon, Foo, Shepherd, & Wiklund, 2012, p. 3)
[155] *Entrepreneurship: Theory &* Practice (2012), Volume 36, Numéro 1

▪ La *seconde limite* théorique que nous exposons tient à notre difficulté à trancher le débat entre les termes innovation, entrepreneuriat et entrepreneuriat organisationnel. Bien qu'ayant fourni un exposé explicite (Chapitre 1) de la façon dont nous avons considéré les liens entre ces trois phénomènes, nous amenant à conclure, entre autres, que les activités intrapreneuriales s'apparentent à des activités innovantes, nous nous interrogeons encore sur le lien entre ces deux terminologies ; en d'autres termes, quelles sont spécificités dont disposent les activités intrapreneuriales par rapport aux activité innovantes ?
Notre parcours des littératures sur l'innovation et sur l'entrepreneuriat organisationnel nous a conduite à observer que la seconde s'attache davantage à décrire les comportements individuels, et développe la mise en œuvre des démarches individuelles. Ceci entrait donc davantage en cohérence avec notre projet de connaissance, c'est pourquoi nous avons préféré inscrire notre travail dans la littérature sur l'entrepreneuriat organisationnel. Le fait de ne pas parvenir à définir précisément comment notre travail se positionne vis-à-vis du champ de l'innovation, alors même qu'il en est question, constitue donc une limite de notre thèse.

▪ La *troisième limite* théorique, que nous identifions, tient au fait que nous avons considéré le temps comme une ressource. Si nous avons trouvé des éléments éclairants dans les théories relatives au bricolage, au travail en perruque et au slack organisationnel, nous n'avons pas réalisé une véritable revue des travaux de la théorie de ressources (*Resource Based View*). L'exploration approfondie de ce champ nous semble pourtant porteuse d'enseignements nouveaux : elle pourrait notamment nous aider à comprendre comment concevoir le lien entre d'une part le temps en tant que ressource, et d'autre part, l'existence d'une compétence individuelle, à savoir « bien gérer son temps » en contexte organisationnel. Ceci s'inscrirait alors dans l'idée selon laquelle la valeur des ressources repose dans la façon dont elles sont gérées (ex. Sirmon, Hitt, & Ireland, 2007). Un *premier prolongement* de notre travail serait donc, à partir d'une conception du temps comme simple ressource (approche objective, quantitative), d'explorer la question d'une compétence individuelle (peut-être même collective) à « bien gérer son temps » dans le cadre des activités intrapreneuriales. Cette compétence porterait sur le fait de savoir quand mobiliser du temps pour une idée émergeante, si ce temps devrait être plutôt collectif ou individuel, juger combien de temps il est légitime de mobiliser (le lien avec la capacité de jugement individuelle se situe à ce niveau), et parvenir ainsi à améliorer la conciliation entre activités prescrites et intrapreneuriales.

▪ La *seconde perspective* de recherche que nous entrevoyons concerne la disponibilité d'esprit. Elle s'appuierait, en partie, sur les travaux présentés précédemment, et viserait un approfondissement de cette notion, ainsi que l'étude de ses moteurs. En la mettant en exergue, nous identifions un élément supplémentaire qui distingue les intrapreneurs des entrepreneurs : si d'aucuns ne semblent manquer de Disponibilité d'esprit - Vagabondage, fort est à parier que les entrepreneurs souffrent, en raison de leur isolement fréquent, d'un manque de Disponibilité d'esprit – Autrui (i. e. la réceptivité des personnes qui les entourent reste limitée et, lorsqu'elle est possible, elle n'est pas toujours bienveillante), mais disposent de Disponibilité d'esprit – Focalisation en abondance puisqu'ils se situent par définition en dehors de toutes contraintes organisationnelles (même s'ils restent soumis à des préoccupations relatives à la levée de fonds, à la nécessité de générer du chiffre d'affaires, ou encore à mobiliser des collaborateurs). Au contraire, comme nous l'avons montré, les intrapreneurs profitent d'un climat de travail porteur et stimulant, ce qui leur permet de pleinement disposer de Disponibilité d'esprit – Autrui, mais disent être régulièrement en quête de Disponibilité d'esprit – Focalisation, car souvent accaparés par les activités prescrites.

Cette dernière perspective de recherche relative à la disponibilité d'esprit s'inscrit à notre sens dans la logique abductive de ce travail. L'identification de la disponibilité d'esprit, comme une qualité particulière du temps impliqué dans le processus intrapreneurial, émane de notre étude empirique et nous interpelle (étonnement) : elle constitue alors le point de départ d'une nouvelle boucle abductive. Par la suite, il s'agit de confronter la littérature existante à des faits observés grâce à la conduite d'une étude empirique. Une hypothèse explicative du phénomène observé découlera enfin de l'articulation entre théorie et empirie.

Limites et perspectives méthodologiques

▪ La *première limite* méthodologique tient au fait que nos entretiens portent sur des histoires vécues par les individus dans le passé. Ils souffrent donc inévitablement d'une forme de rationalisation *a posteriori*. En outre, ces récits étant plutôt valorisants pour les acteurs qui les servent, nous étions consciente qu'un risque « d'embellissement » de l'histoire, voire de s'afficher en héros dans la conduite d'un projet semé d'embuches, existait. Pour le contrer,

nous avons veillé lors des entretiens, tout en faisant preuve d'empathie, de leur demander concrètement comment ils trouvaient du temps, de rester finalement focalisée sur leurs actions. Au final, tout en convenant de la subjectivité de notre regard sur le phénomène étudié, et de celle dont les acteurs font preuve lorsqu'ils décrivent leur propre expérience, nous pensons avoir réussi à contenir ce biais. Les nombreux échanges relatifs au traitement de nos données (codage), avec des collègues doctorants notamment, nous y ont particulièrement aidée. Sur ce point, nous mentionnons aussi que nous n'avons pas procédé à un double codage de nos données. La logique du double codage pur (i. e. donner l'ensemble de notre corpus et laisser le double-codeur le traiter) ne s'inscrit pas dans notre démarche, puisque nous reconnaissons que la lecture de notre matériau est subjective, car guidée par un objectif de connaissance défini. Nous aurions, en revanche, pu envisager de fournir notre arborescence au double-codeur, et mesurer si tous deux avions codé d'une même manière.
Si nous n'avons pas réalisé de double codage à proprement parler, nous avons néanmoins partagé nos séances de codage avec l'une de nos collègues, qui traitait aussi son matériau à l'aide de Logiciel NVivo®. Aussi, lorsque nous avions des doutes quant à la « lecture » de certaines unités de sens, nous l'avons sollicitée. Ce faisant, nous avons réduit le risque d'une « mauvaise interprétation » des unités de sens qui nous apparaissaient ambiguës.

▪ La *seconde limite* méthodologique que nous exposons a trait à l'observation du comportement intrapreneurial dans un contexte unique, celui du Centre C. Avant de rentrer dans le détail de cette limite méthodologique, une limite d'ordre empirique mérite d'être exposée.

Le Centre C appartient au groupe GDF SUEZ, organisation née de la fusion, en 2008, de Gaz de France et de Suez. Le Centre C existait avant la fusion et constitue le centre historique de R&D de Gaz de France. Lors de nos entretiens (menés entre octobre 2011 et décembre 2012), les acteurs font assez peu référence à cette récente fusion. Ils l'évoquent de manière ponctuelle, lorsqu'ils parlent du contexte actuel de financiarisation, de court termisme, et de pression opérationnelle, mais ne semblent pas considérer que cette fusion en est la seule responsable. Aussi, lors de notre processus de codage, nous n'avons pas jugé nécessaire de notifier les quelques interventions relatives à cette fusion[156]. Pour autant, il nous apparaissait

[156] Elles s'insèrent dans un code plus large, « Général GDF SUEZ ».

important de préciser ce changement organisationnel majeur, tant il nous semble difficile d'en faire totalement abstraction. Toutefois, ses répercussions *spécifiques* sur notre objet de recherche nous sont apparues difficilement identifiables.

Notre investigation a donc été menée dans un contexte unique. Il nous a, en effet, semblé que l'important tenait à la possibilité d'étudier notre objet (la contribution du temps au processus intrapreneurial) en profondeur afin d'en saisir la complexité. L'étendue de notre travail à d'autres contextes aurait, certes, permis d'accroitre la validité externe de nos résultats, mais ne nous aurait peut-être pas conduite à appréhender le comportement intrapreneurial avec autant de profondeur. Nous aurions très probablement constaté d'autres manières de faire, d'autres façons d'encourager l'intrapreneuriat, observations qui auraient participé à accroitre la diversité de notre étude, mais peut-être pas son intensité.

Nous pensons donc que, l'unicité de notre terrain d'investigation, constitue une limite dans le sens où cela restreint nos résultats à un contexte particulier, mais qu'elle a aussi été un vecteur favorable pour la conduite d'une investigation d'autant plus approfondie. A la fois sa richesse, la liberté dont nous disposions pour interroger les personnes souhaitées, et l'opportunité inédite qu'il nous a été donnée de participer à une semaine de formation-action (*Coup de pousse*®), ont fait de son unicité, une source d'investigation approfondie certaine.

- La *troisième limite*, en lien avec la précédente, concerne l'absence de comparaison avec une organisation qui choisit d'allouer explicitement du temps libre à ses collaborateurs. C'est sur ce point précis que nous pensons voir la pertinence de la réplication de notre étude à un contexte différent. En effet, notre travail nous a amenée à préciser que le temps autosaisi est en mesure de servir davantage le comportement intrapreneurial, que lorsque ce temps est alloué, offert, donné par l'organisation de façon systématique. En ce sens, le fait de *prendre* du temps permettrait de s'engager davantage que lorsqu'on en dispose effectivement. Cette hypothèse mérite d'être confrontée à l'étude de l'adoption de comportements intrapreneuriaux au sein d'organisations qui ont effectivement fait le choix de donner du temps libre. La comparaison avec de telles organisations constitue donc la *première perspective* de recherche sur le plan méthodologique.

Elle s'accompagne de *deux autres pistes* de réplication de notre travail :

- au sein d'autres entités de R&D, ce qui nous permettrait de voir si la contribution du temps au processus intrapreneurial y est d'une nature similaire ;

- à des contextes organisationnels différents de ceux de la R&D. L'innovation n'étant en rien l'apanage des seuls départements R&D (Durand, 2010a; Kline, 1985), nous pourrions identifier les potentielles spécificités de chacun de ces cadres d'investigation, quant à la gestion du temps pour les activités intrapreneuriales.

4. Conclusion générale

Constatant que le temps occupe une place croissante dans les problématiques contemporaines, les organisations, tout comme l'ensemble des acteurs de la société, se voient obligées de l'intégrer dans leurs logiques de gestion. Contraintes par des exigences de rentabilité fortes et la nécessité de maintenir et/ou de développer de nouvelles sources d'avantage compétitifs, toutes les fonctions de l'entreprise, les départements de R&D n'en étant pas épargnés, se voient soumises à cette pression croissante sur le temps. Cette question relative à la diminution du temps disponible s'avère d'autant plus prégnante lorsque l'on considère les activités innovantes, intrapreneuriales, qui émergent en dehors des activités prescrites courantes, et pour lesquelles il n'existe pas de ressources *a priori* dédiées.

Nous nous sommes précisément intéressée au **déroulement du processus intrapreneurial**, et à la manière dont le temps y contribue. Pour cela, nous avons accordé une attention particulière à l'étape qui se situe entre l'identification d'une opportunité innovante (Composante 1) et son développement (Composante 3). Cette phase transitoire (Composante 2), dont nous soulignons l'importance, nous est en effet apparue singulière dans le sens où le porteur de l'idée (et ceux qui l'accompagnent) ne dispose pas de ressources explicitement allouées par l'organisation, notamment en temps, et doit néanmoins faire progresser son projet innovant, l'étayer, afin d'accroitre ses chances de développement futur.

La littérature concernant la mise en œuvre de l'intrapreneuriat nous amène à comprendre que l'organisation est en mesure d'agir pour soutenir les initiatives intrapreneuriales spontanées. L'existence ou l'allocation de temps libre constitue l'un des facteurs favorables à l'intrapreneuriat. Si le temps nous est donc apparu régulièrement abordé, notamment dans les travaux relatifs au travail en perruque, au bricolage, à la promotion de l'intrapreneuriat, ou encore au slack organisationnel, son investigation, en tant que ressource pour les intrapreneurs, demeure limitée.

C'est pourquoi nous nous sommes proposée de répondre à la question de recherche suivante : **en quoi le temps, comme une ressource pour les acteurs, contribue-t-il au processus intrapreneurial ?**

Nous nous sommes alors intéressée aux **différentes formes de temps** impliquées dans le processus intrapreneurial, et à **la façon dont les acteurs accèdent effectivement à ces ressources temps** pour conduire leurs activités intrapreneuriales.

Pour ce faire, nous avons mené une **étude empirique de nature qualitative, à visée compréhensive, et sous-tendue par une logique abductive**. Le processus intrapreneurial d'un centre de R&D a été retenu comme cas d'étude. Précisément, nous nous sommes focalisée sur le **comportement intrapreneurial** (défini comme l'ensemble des activités, ou actions observables, innovantes relatives aux trois composantes du processus intrapreneurial), et l'avons appréhendé au **niveau d'analyse individuel**. Notre matériau empirique (constitué d'entretiens, d'échanges informels, et d'une semaine d'observation participante) a ensuite fait l'objet d'un traitement de contenu (codage intermédiaire, i. e. composé de codes théoriques et émergeants des données empiriques).

Nos résultats nous permettent de souligner la dimension qualitative du temps lorsque celui-ci est utilisé dans le cadre des activités intrapreneuriales. En ce sens, les différentes étapes du processus intrapreneurial ne se nourrissent pas des mêmes formes de temps : si les Composantes 1 et 3 (identification et développement d'opportunités innovantes) s'appuient principalement sur des temps que nous avons qualifiés de « classiques » (i. e. qui s'apparentent au « temps de travail ») tels que le Temps projet, le Temps collectif organisé, la Composante 2, relative à la poursuite de l'opportunité, nécessite des formes de temps qui se situent davantage *en marge* du temps de travail réglementaire. Il s'agit de Temps *off*, de Temps distrait-dérobé d'un projet, ou encore de Temps personnel-privé. Le Temps collectif informel participe largement tant à l'identification d'idées qu'à leur poursuite, soulignant en cela, la dimension collective des processus innovants.

En outre, nous observons que le temps qui participe au processus intrapreneurial (notamment à ses deux premières composantes) se caractérise par une qualité singulière, identifiée comme étant de la **disponibilité d'esprit**. Celle-ci s'apparente à la capacité de pouvoir se détacher du quotidien, soit pour laisser son esprit se promener (Disponibilité d'esprit – Vagabondage), soit pour se concentrer sur un sujet innovant (Disponibilité d'esprit – Focalisation), soit pour partager un moment collectif informel, qui peut prendre des formes plurielles, mais se traduit par une forme de réceptivité vis-à-vis des sollicitations des pairs (Disponibilité d'esprit – Autrui).

Enfin, nos résultats soulignent que, même lorsque l'organisation encourage et soutient les activités innovantes à travers un ensemble de moyens tangibles et intangibles, il est nécessaire que les acteurs fassent preuve de **proactivité vis-à-vis des ressources temps**. Les temps que nous qualifions donc d'autosaisis (Temps *off*, distrait-dérobé d'un projet, personnel-privé, et collectif informel) participent, en particulier, à la Composante 2 du processus intrapreneurial.

Ce faisant, il semble que **la poursuite des opportunités s'appuie dans une large mesure sur des temps dont l'existence tient à la volonté des acteurs de les autosaisir.** Or nous observons que **ces temps, mobilisés de manière proactive, sont aussi généralement dotés de disponibilité d'esprit** ; ils s'apparentent donc à des temps de qualité qui contribuent à la mise en œuvre des activités intrapreneuriale.

En somme, nos résultats permettent de défendre l'idée que, pour conduire des activités intrapreneuriales, a) la qualité du temps importe davantage que sa quantité ; b) que la disponibilité d'esprit constitue la qualité essentielle des temps qui servent le processus intrapreneurial; et que c) les temps autosaisis sont aussi ceux qui semblent disposer de disponibilité d'esprit. Ceci nous amène donc à suggérer que, pour encourager les activités intrapreneuriales, il serait préférable de **laisser les acteurs *prendre* du temps**, qu'ils s'y sentent autorisés et incités, plutôt que l'organisation leur en octroie de façon systématique.

De ces résultats découlent **plusieurs contributions**. D'abord, nous témoignons de l'intérêt de considérer la dimension qualitative du temps impliqué dans le processus intrapreneurial, et précisons la caractère proactif du comportement intrapreneurial dans son rapport aux ressources temps. Nous éclairons ensuite les théories relatives à la relation managériale en avançant la possibilité de transférer, vers les intrapreneurs, une forme de *droit décisionnel* sur les ressources temps ; ceci conduit à **limiter le contrôle, mais à promouvoir l'autodiscipline**. Enfin, nous enrichissons la théorie du slack organisationnel en développant la notion de slack de temps et son opérationalisation.

Notre thèse encourage finalement les managers à construire un dialogue de confiance avec leurs collaborateurs, et à promouvoir le slack de temps disponible. En suggérant qu'il est préférable de laisser prendre du temps, plutôt que de le donner, nous glissons progressivement vers l'idée qu'il existerait une compétence particulière à savoir « mobiliser du temps » (combien, à quel moment). Aussi est-il possible d'envisager que les managers soient incités à développer chez leurs collaborateurs une telle compétence, qui nous apparait d'ailleurs en lien avec les capacités de jugement de chacun ; il s'agirait en somme d'apprendre (ou peut être de réapprendre) à prendre du temps, son temps.

Bibliographie

Abetti, P. A. (1997). The Birth and Growth of Toshiba's Laptop and Notebook Computers: A Case Study in Japanese Corporate Venturing. *Journal of Business Venturing , 12*(6), 507-529.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50*(2), 179-211.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano, *Conduire un projet de recherche dans une perspective qualitative* (pp. 245-290). Caen: EMS.

Allard-Poesi, F. (2011). Le codage n'est pas un "truc" méthodologique ou du codage comme "problématisation". *Le Libellio d'Aegis, 7*(3), 3-8.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2007). Analyses de représentations et de discours. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3ème Edition, pp. 492-518). Paris: Dunod.

Alter, N. (1999/1990). *La gestion du désordre en entreprise* (éd. 3ème Edition). Paris: L'Harmattan.

Alter, N. (2005/2000). *L'innovation ordinaire* (éd. 2ème Edition). Paris: Presses Universitaires de France.

Alter, N. (2011). Comment les dirigeants des organisations peuvent tuer l'innovation ? *Gestion, 36*(4), 5-10.

Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology* (éd. 2nd Edition). London: Sage.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity and Innovation in Organizations* (Vol. 5). Boston: Harvard Business School.

Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: on Doing What you Love and Loving What you Do. *California Management Review, 40*(1), 39-58.

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1154-1184.

Amabile, T. M., Hadley, C. N., & Kramer, S. J. (2002). Creativity under the Gun. *Harvard Business Review, 80*(8), 52-61.

Ancona, D. G., Goodman, P. S., Lawrence, B. S., & Tushman, M. L. (2001). Time: A New Research Lens. *Academy Of Management Review, 26*(4), 645-563.

Ancona, D. G., Okhuysen, G. A., & Perlow, L. A. (2001). Taking Time to Integrate Temporal Research. *Academy of Management Review, 26*(4), 512-529.

Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring Climate for Work Group Innovation: Development and Validation of the Team Climate Inventory. *Journal of Organizational Behaviror, 19*(3), 235-258.

Andersson, H., & Berggren, C. (2007). Individual Inventors in the R&D Factory. *Creativity & Innovation Management, 16*(4), 437-446.

Andrews, F. M., & Farris, G. F. (1972). Time Pressure and Performance of Scientists and Engineers: A Five-Year Panel Study. *Organizational Behavior and Human Performance, 8*, 185-200.

Argyris, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review, 76*(3), 98-105.

Aubert, N. (2003). *Le culte de l'urgence. La société malade du temps.* Paris: Flammarion.

Augsdorfer, P. (2005). Bootlegging and Path Dependency. *Research Policy, 34*(1), 1–11.

Augsdorfer, P. (2008). Managing the Unmanageable. *Research-Technology Management Journal, 51*(4), 41-47.

Avenier, M.-J. (2011). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? *Le Libellio d'Aegis, 7*(1), 39-52.

Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The Curvilinear Relation between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for Creativity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 963-970.

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly, 50*(3), 329-366.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Basso, O. (2004). *L'intrapreneuriat.* Paris: Economica.

Basso, O. (2005). La face obscure de l'intrapreneuriat : héroïsme et sacrifice de soi dans l'entreprise. *Gestion 2000, 22*(4), 169-183.

Basso, O. (2006). Peut-on manager les intrapreneurs ? *Revue Française de Gestion*(168/169), 225-242.

Basso, O., Fayolle, A., & Bouchard, V. (2009). L'orientation entrepreneuriale. Histoire de la formation d'un concept. *Revue française de Gestion, 35*(195), 175-192.

Bastianutti, J., & Perezts, M. (2012). A quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? *Le Libellio d'Aegis, 8*(3), 39-44.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3ème Edition, pp. 228-262). Paris: Dunod.

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, Exploration and Process Management: the Productivity Dilemma Revisited. *Academy of Management Review, 28*(2), 238–256.

Berland, N., Stolowy, H., & Piot, C. (2012). Qu'est-ce qu'une "bonne" contribution ? *Comptabilité, Contrôle, Audit, 18*(2), 3-6.

Bird, B. J., & West, P. G. (1997). Time and Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 22*(2), 5-9.

Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., & Hayton, J. C. (2013). Organizational Resourcefulness: The Role of Purposeful Resource Focus Vacillation in Implementing Corporate Entrepreneurship. Dans A. C. Corbett, & J. A. Katz, *Entrepreneurial Resourcefulness: Competing with Constraints (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 15)* (pp. 125-147). Emerald Group Publishing Limited.

Boehm, E. (2012). Improving Efficiency and Effectiveness in an Automotive R&D Organization. *Research Technology Management, 55*(2), 18-25.

Bouchard, V. (2002). Corporate Entrepreneurship: Lessons from the Field, Blind Spots Beyond ... *Cahiers de recherche - EM Lyon.*

Bouchard, V. (2009). *Intrapreneuriat, Innovation et Croissance.* Paris: Dunod.

Bouchard, V., & Basso, O. (2011). Exploring the Links Between Entrepreneurial Orientation and Intrapreneurship in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development, 18*(2), 219-231.

Bouchard, V., & Bos, C. (2006). Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ? *Revue Française de Gestion, 32*(161), 95-109.

Bouchard, V., & Fayolle, A. (2011). Comment mettre en oeuvre l'intrapreneuriat ? *Gestion, 4*(36), 11-21.

Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Review, 6*(1), 29-39.

Bourgeois, L. J., & Singh, J. V. (1983). Organizational Slack and Political Behavior Among Top Management Teams. *Academy of Management Proceedings, 8*(1), 43-47.

Bourgeon, L., & Demil, B. (1999). Slack organisationnel et innovation en milieu hospitalier public. *8ème Conférence de l'AIMS.* Chatenay-Malabry.

Bradley, S. W., Shepherd, D. A., & Wiklund, J. (2011). The Importance of Slack for New Organizations Facing 'Tough' Environments. *Journal of Management Studies, 48*(5), 1071-1097.

Brion, S., & Garel, G. (2014). Innover sous pression temporelle : le rôle clé des start-ups internes au sein d'un groupe industriel innovant. *23ème Conférence annuelle de l'AIMS.* Rennes.

Bromiley, P. (1991). Testing a Causal Model of Corporate Risk Taking and Performance. *Academy of Management Journal, 34*(1), 37-59.

Brown, T. E., Davidsson, P., & Wiklund, J. (2001). An Operationalization of Stevenson's Conceptualization of Entrepreneurship As Opportunity-Based Firm Behavior. *Strategic Management Journal, 22*(10), 953-968.

Brzustowski, T., Butler, J., Leung, F., Linton, J. D., & Smith, J. (2010). Emerging and new approaches to R&D management: selected papers from The R&D Management Conference 2008, Ottawa. *R&D Management, 40*(1), 1-3.

Bueno-Merino, P., Grandval, S., & Ronteau, S. (2010). L'appropriation organisationnelle d'un projet d'intrapreneuriat spontané: le rôle des Slackholders. *3èmes Journées Georges Doriot.* Caen.

Bueno-Merino, P., Grandval, S., & Ronteau, S. (2011). L'accès à l'excédent de ressources comme préalable au succès des initiatives intrapreneuriales: les leçons tirées du projet Snowblade de Salomon. *Gestion, 36*(4), 34-43.

Burgelman , R. A. (1983a). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Mangement Review, 8*(1), 61-70.

Burgelman, R. A. (1983b). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly, 28*(2), 223-244.

Burgelman, R. A. (1983c). Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study. *Management Science, 29*(12), 1349-1364.

Burgelman, R. A. (1984). Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms. *California Management Review, 26*(3), 154-166.

Burgelman, R. A., & Sayles, L. R. (1987). *Les Intrapreneurs. Stratégie, structure et gestion de l'innovation dans l'entreprise Trad. Inside Corporate Innovation. Strategy, Structure and Managerial Skills.* Paris: McGraw-Hill.

Burgelman, R. A., & Välikangas, L. (2005). Managing Internal Corporate Venturing Cycles. *MIT Sloan Management Review, 46*(4), 26-34.

Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation.* London: Tavistock.

Cardon, M. S., Foo, M.-D., Shepherd, D., & Wiklund, J. (2012). Exploring the Heart: Entrepreneurial Emotion Is a Hot Topic. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 36*(1), 1-10.

Carleysmith, S. W., Dufton, A. M., & Altria, K. D. (2009). Implementing Lean Sigma in Pharmaceutical Research and Development: a Review by Practitioners. *R&D Management, 39*(1), 95-106.

Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 21*(1), 5-20.

Carrier, C., & Gélinas , S. (2011). Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? *Gestion, 4*(36), 22-33.

Champagne, D., & Carrier, C. (2004). Les études sur l'intrapreneuriat : objets d'intérêt et voies de recherche. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME).* Montpellier.

Charreaux , G. (1999). La théorie positive de l'agence : lecture et relectures... Dans G. (. Koenig, *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle* (pp. 61-141). Paris: Economica.

Charreaux, G. (2000). La théorie positive de l'agence : positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle, 92*(2ème et 3ème trimestre), 193-214.

Chen, J., Damanpour, F., & Reilly, R. R. (2010). *Understanding Antecedents of New Product Development Speed: A Meta-Analysis* (Vol. 28). Journal Of Operations Management: 17-33.

Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1988). Responsiveness to Environmental Change: The Interactive Effects of Organizational Slack and Strategic Orientation. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 165-169.

Cheng, J. L., & Kesner, I. F. (1997). Organizational Slack and Response to Environmental Shifts: the Impact of Resource Allocation Patterns. *Journal of Management, 23*(1), 1-18.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating And Profiting from Technology.* Boston: Harvard Business School Press.

Chin-Tay, S., & Yuan-Chieh, C. (2008). Creativity, innovation and entrepreneurship in R&D management. *R&D Management, 38*(3), 235-240.

Cooper, A., Ramachandran, M., & Schoorman, D. (1997). Time Allocation Patterns of Craftsmen and Administrative Entrepreneurs: Implications for Financial Performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 22*(2), 123-136.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off. *Administrative Science Quarterly, 49*(2), 173-208.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2011). Building Theory about Theory Building: What Constitutes a Theoretical Contribution ? *Academy of Management Review, 31*(6), 12-32.

Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 16*(1), 7-25.

Covin, J. G., Green, K. M., & Slevin, D. P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation–Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(1), 57-81.

Covin, J. O., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23*(3), 47-63.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design : Choosing Among Five Approaches* (éd. 2ème Edition). CA: Sage Publications.

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies, 47*(6), 1154-1191.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système.* Paris: Le Seuil.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm.* New York: Prentice-Hall.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1992/1963). *A Behavioral Theory of the Firm* (éd. 2ème Edition). New York: Prentice-Hall.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Monagemenl /ournai, 34*(3), 555-590.

Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: the Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly, 29*(3), 392-409.

Dameron, S., & Torset, C. (2012). Les stratèges face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion, 4*(223), 27-41.

Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner Jr., R. A. (2004). Slack Resources and Firm Performance: a Meta-Analysis. *Journal of Business Research, 57*(6), 565-574.

Daniel, F., Lohrke, F. T., Fornaciari, C. J., & Turner, R. A. (2004). Slack Resources and Firm Performance: a Meta-Analysis. *Journal of Business Research, 57*(6), 565-574.

Davis, G. F., & Stout, S. K. (1992). Organization Theory and the Market for Corporate Control: A Dynamic Analysis of the Characteristics of Large Takeover Targets, 1980-1990. *Administrative Science Quarterly, 37*(4), 605-633.

de Montmorillon, B. (2008). Nouveaux enjeux de la prospective à la lumière de la théorie des organisations. *Management & Avenir, 19*(5), 11-12.

Denzin, N. K. (1984). *On understanding Emotion.* San Francisco: Jossey-Bass.

Dodgson, M. (1993). Organizational Learning: A Review of Some Literatures. *Organization Studies, 14*(3), 375-394.

Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal, 39*(5), 1120-1153.

Drucker-Godart, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3ème Edition, pp. 261-293). Paris: Dunod.

Dubar, C., & Thoemmes, J. (2013). *Les temporalités dans les sciences sociales.* Toulouse: Octarès.

Dumez, H. (2006a). Introduction to Special Issue. *European Management Review, 3*, 4-6.

Dumez, H. (2006b). Why a Special Issue on Methodology : Introduction. *European Management Review, 3*(1), 4–6.

Dumez, H. (2010). Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le Libellio d'Aegis, 6*(4), 3-16.

Dumez, H. (2011a). Eléments pour une épistémologie de la recherche en gestion (2). Une réponse à Marie-José Avenier. *Le Libellio d'Aegis, 7*(1), 53-62.

Dumez, H. (2011b). Faire une revue de littérature: pourquoi et comment ? *Le Libellio d'Aegis, 7*(2), 15-27.

Dumez, H. (2012). Les trois risques épistémologiques de la recherche qualitative. *le Libellio d'Aegis, 8*(4), 29-33.

Dumez, H. (2013a). *Méthodologie de la recherche qualitative.* Paris: Vuibert.

Dumez, H. (2013b). Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problème épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et comprendre*(112), 29-42.

Dumoulin, R., & Martin, A. (2003). lL'externlisation de la R&D : une approche exploratoire. *Revue française de gestion, 2*(143), 55-66.

Durand, T. (1989). Management stratégique de la technologie : dix enseignements. *Futuribles*(137), 39-53.

Durand, T. (2010a). Par-delà la R&D et la technologie : vers d'autres formes d'innovations. Dans M. Godet, P. Durance, & M. Mousli , *Créativité et Innovation dans les territoires* (pp. 143-158). La Documentation Française.

Durand, T. (2010b). Revisiting the firm's R&D and Technological Ecosystem : A case from a large IT firm. Dans H. Tschirky, C. Herstatt, D. Probert, H. G. Gemunden, M. G. Colombo, D. Cetindamar, . . . T. Schweisfurth, *Managing Innovation Driven Companies, Approaches in Practice* (pp. 68-79). Palgrave Macmillan.

Durand, T. (2013). Une critique de l'article Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives: Ressources ou Compétences? *Revue française de gestion, 5*(234), 64-73.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532-550.

Elman, C. (2005). Explanatory Typologies in Qualitative Studies of International Politics. *International Organization, 59*(2), 293-326.

Engelen, A., & Brettel, M. (2012). A Coalitional Perspective on the Role of the R&D Department within the Organization. *Journal of Product Innovation Management, 29*(3), 489–505.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency Problems and Residual Claims. *Journal of Laws & Economics, 26*(2), 327-349.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301-325.

Ferrary, M. (2013). Ecosystème intrapreneurial et innovation : le cas Google. *Revue Française de Gestion, 4*(233), 107-122.

Figueroa, E., & Conceicao, P. (2000). Rethinking the innovation process in large organizations: a case study of 3M. *Journal of Engineering & Technology Management, 17*(1), 93-109.

Finkle, T. A. (2012). Corporate Entrepreneurship and Innovation in Silicon Valley: The Case of Google, Inc. *Entrepreneurship Theory and Practice, 36*(4), 863-884.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal. *Academy oi Management Review, 25*(1), 154-177.

Ford, C. M. (1996). A Theory of Individual Creative Action in Multiple Social Domains. *Academy of Management Review, 21*(4), 1112-1142.

Fry, A. (1987). The Post-It Note: An Intrapreneurial Success. *Advanced Management Journal, 52*(3), 4-9.

Geiger, S. W., & Cashen, L. H. (2002). A Multidimensional Examination Of Slack And Its Impact On Innovation. *Journal of Managerial Issues, 14*(1), 68-84.

Geiger, S. W., & Makri, M. (2006). Exploration and Exploitation Innovation Processes: The Role of Organizational Slack in R&D intensive firms. *Journal of High Technology Management Research, 17*(1), 97-108.

George, G. (2005). Slack Resources and the Performance of Privately Held Firms. *Academy of Management Journal, 48*(4), 661-676.

George, J. M., & Jones, G. R. (2000). The Role of Time in Theory and Theory Building. *Journal Of Management, 26*(4), 657-684.

Geppert, M. (1996). Paths of Managerial Learning in the East German Context. *Organization Studies, 17*(2), 249-268.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on Gioia Methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15-31.

Gioia, D. A., Price, K. N., Hamilton, A. L., & Thomas, J. B. (2010). Forging an Identity: An Insider-outsider Study of Processes Involved in the Formation of Organizational Identity. *Administrative Science Quarterly, 55*(1), 1-46.

Girard, B. (2006). *Une Révolution du Management: le modèle Google*. Paris: MM2 Editions.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research.* New York: Aldine.

Glynn, M. (1996). Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation. *Academy of Management Review, 21*(4), 1081-1111.

Goodman, P. S., Lawrence, B. S., Ancona, D. G., & Tushman, M. L. (2001). Introduction. *Academy Of Management Review, 26*(4), 507-511.

Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega – International Journal of Management Science, 25*(1), 15–28.

Gough, H. G. (1979). A Creative Personality Scale for the Adjective Check List. *Journal of Personality and Social Psychology, 37*(8), 1398-1405.

Green, K. M., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2008). Exploring the Relationship Between Strategic Reactiveness and Entrepreneurial Orientation: The Role of Structure–Style Fit. *Journal of Business Venturing, 23*(3), 356-383.

Greene, P. O., Brush, C. G., & Hart, M. M. (1999). The Corporate Venture Champion: A Resource-Based Approach to Role and Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23*(3), 103-122.

Gündoğdu, M. (2012). Re-Thinking Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Innovation: A multi-Concept Perspective. *Emerging Markets Journal, 2*(1), 61-69.

Gupta, A. K., & Singhal, A. (1993). Managing Human Resources for Innovation and Creativity. *Research-Technology Management, 36*(3), 41-48.

Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest Editors' Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal, 11*(4), 5-15.

Gwynne, P. (1997). Skunk works, 1990s-style. *Research Technology Management, 40*(4), 18-24.

Hatchuel, A., Garel, G., Le Masson, P., & Weil, B. (2009). L'intrapreneuriat, compétence ou symptôme ? *Revue française de Gestion, 5*(195), 159-174.

Heil, G., Bennis, W., & Stephens, D. C. (2000). *Douglas McGregor, Revisited: Managing the Human Side of the Enterprise.* New York: John Wiley & Sons.

Herold, D. M., Jayaraman, N., & Narayanaswamy, C. R. (2006). What is the Relationship between Organizational Slack and Innovation? *Journal of Managerial Issues, 18*(3), 372-392.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas.* Bruxelles: De Boeuck Université.

Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of Internal Factors for Corporate Entrepreneurship: A Comparison of Canadian and U.S. Managers. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24*(2), 11-26.

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, 17*(3), 253–273.

Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 17*(2), 29-37.

Ireland , D. R., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006). A Health Audit for Corporate Entrepreneurship: Innovation at all Levels: Part I. *Journal of Business Strategy, 27*(1), 10-17.

Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 33*(1), 19-46.

Jaques, E. (1997). Introduction to Special Issue on Time and Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 22*(2), 11-12.

Jensen, M. C. (1983). Organization Theory and Methodology. *Accounting Review, 58*(2), 319-339.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305-360.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1992). Specific and General Knowledge, and Organizational Structure. Dans L. Werin, & H. Wijkander, *Contract Economics* (pp. 251-274). Blackwell.

Kahneman, D. (1973). *Attention and Effort.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kanter, R. M. (1988). When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization. *Research in Organizational Behavior, 10*, 169-211.

Kanter, R. M. (1989). Swimming in Newstreams: Mastering Innovation Dilemmas. *California Management Review, 31*(4), 45–69.

Kanter, R. M. (1992). *L'entreprise en éveil, trad. de l'anglais When Giants Learn to Dance par G. Merlo.* Paris: InterEditions.

Kanter, R. M., & Richardson, L. (1991). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies—The Enter-Prize Program at Ohio Bell, 1985–1990. *Journal of Business Venturing, 6*(3), 209-229.

Kanter, R. M., North, J., Bernstein, A., & Williamson, A. (1990). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies. *Journal of Business Venturing, 5*(6), 415-430.

Kanter, R. M., North, J., Richardson, L., Ingols, C., & Zolner, J. (1991). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies;

Raytheon's New Product Center, 1969–1989. *Journal of Business Venturing, 6*(2), 145-163.

Kanter, R. M., Richardson, L., North, J., & Morgan, E. (1991). Engines of Progress: Designing and Running Entrepreneurial Vehicles in Established Companies; The New Venture Process at Eastman Kodak, 1983-1989. *Journal of Business Venturing, 6*(1), 63-82.

Kaufmann, J.-C. (2013). *L'entretien compréhensif* (éd. 3ème Edition). Paris: Armand Colin.

Khandwalla, P. N. (1977). *The design of organizations* (Vol. 260). New York: Harcourt Brace Jovanovich.

Kihn, J.-C. (2012). Bringing Lean Thinking to R&D. *Research Technology Management, 5*(55), 68.

Kline, S. J. (1985). Innovation is not a Linear Process. *Research Management, 28*(4), 36-45.

Kretkowski, P. D. (1998, 1 23). The 15 Percent Solution. *Wired*.

Krueger, N. F. (2000). The Cognitive Infrastructure of Opportunity Emergence. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24*(3), 9-27.

Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing, 15*(5), 411-432.

Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Bishop, J. W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal, 1*(3), 275-291.

Kuratko, D. F., Ireland, D. R., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A Model of Middle-Level Managers' Entrepreneurial Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 29*, 699-716.

Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. *Strategic Management Journal, 11*(4), 49-58.

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review, 24*(4), 691-710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Dans D. D. Bergh, & D. J. Ketchen, *Building Methodological Bridges (Research Methodology in Strategy ans Management, Volume 6)* (pp. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.

Laroche, H. (2011). Réflexions sur le codage. *Le Libellio D'Aegis, 7*(3), 9-10.

Lassen, A. H., Gertsen, F., & Riis, J. O. (2006). The Nexus of Corporate Entrepreneurship and Radical Innovation. *Creativity and Innovation Management, 15*(4), 359-372.

Latham, S. F., & Braun, M. R. (2009). Assessing the Relationship between Financial Slack and Company Performance during an Economic Recession: An Empirical Study. *International Journal of Management, 26*(1), 33-39.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1-47.

Lawson, M. B. (2001). In Praise of Slack: Time is of the Essence. *Academy of Management Executive, 15*(3), 125-135.

Lecocq, X. (2002). Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion. Dans N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire, & J. Le Goff, *Questions de méthodes en sciences de gestion* (pp. 173-192). Paris: Management et Société.

Lecoq, X. (2012). Niveaux d'analyse et réification. *Le Libellion d'Aegis, 8*(4), 5-11.

Lecuona, J. R., & Reitzig, M. (2014). Knowledge Worth having in 'excess': The Value of Tacit and Firm-Specific Human Resource Slack. *Strategic Management Journal, 35*(7), 954-973.

Lee, A. S. (1991). Integrating Positivist and Interpretive Approaches to Organizational Research. *Organization Science, 2*(4), 342-365.

Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in Organizational Studies: Towards a New Research Direction. *Organization Studies, 20*(6), 1035-1058.

Leenders, M. A., & Wierenga, B. (2008). The effect of the Marketing–R&D interface on new product performance: The critical role of resources and scope. *Internal Journal of Research in Marketing, 25*(1), 56-68.

Lehiany, B. (2012). Unité d'analyse, niveaux d'analyse et spécification des frontières dans l'analyse des réseaux. *Le Libellio d' Aegis, 8*(3), 59-73.

Leung, F. (2010). New Paradigms for the Future: Keynote Perspectives from The R&D Management Conference 2008. *R&D Management, 40*(1), 4-9.

Levitt, T. (2002). Creativity is not enough. *Harvard Business Review, 80*(8), 137-145.

Li, Q., Maggitti, P. G., Smith, K. G., Tesluk, P. E., & Katila, R. (2013). Top Management Attention to Innovation: The Role of Search Selection and Intensity in New Product Introductions. *Academy of Management Journal, 56*(3), 893–916.

Li, T. (1999). The Impact ofthe Marketing-R&D Interface on New Product Export Performance: A Contingency Analysis. *Journal of International Marketing, 7*(1), 10-33.

Lisein, O., & De Zanet, F. (2013). Stimulants organisationnels et RH de l'intrapreneuriat. Analyse des enjeux en petites et moyennes entreprises. *Revue Française de Gestion, 39*(233), 141-160.

Love, E. G., & Nohria, N. (2005). Reducing Slack: The Performance Consequences of Downsizing by Large Industrial Firms, 1977-93. *Strategic Management Journal, 26*(12), 1087-1108.

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135-172.

Mainemelis, C. (2001). When the Muse Takes it All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations. *Academy Of Management Review, 26*(4), 548-565.

Mankins, M., Brahm, C., & Caimi, G. (2014). Your Scarcest Resource. *Harvard Business Review, 92*(5), 74-80.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science, 2*(1), 76-87.

Marino, K. E., & Lange, D. R. (1983). Measuring Organizational Slack: a Note on the Convergence and Divergence of Alternative Operational Definitions. *Journal of Management, 9*(1), 81-92.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A Temporally Based Framework and Taxonomy of Team Processes. *Academy of Management Review, 26*(3), 356-376.

Masoudnia, Y., & Szwejczewski, M. (2012). Bootlegging in the R&D Departments of High-Technology Firms. *Research-Technology Management, 55*(5), 35-42.

Maynard, M. T., Luciano, M. M., D'Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Dean, M. D. (2014). Modeling Time-Lagged Reciprocal Psychological Empowerment–Performance Relationships. *Journal of Applied Psychology, 11*, 1-10.

McGregor, D. M. (1960). *The Human Side of Enterprise.* New York: McGraw-Hill.

Menke, M. M. (2013). Making R&D Portfolio Management More Effective. *Research Technology Management, 56*(5), 34-44.

Meyer, A. D. (1982). Adapting to Environmental Jolts,. *Administrative Science Quarterly, 27*(4), 515-537.

Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (2000). *Entrepreneurship as Strategy: Competing on the Entrepreneurial Edge.* Sage Publications.

Miles, M. B., & Huberman, M. A. (2005). *Analyse des données qualitatives* (éd. 2ème Edition). Bruxelles: de Boeck.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science, 29*(7), 770-791.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited : A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 35*(5), 873–894.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal, 3*(1), 1-25.

Mintzberg , H., & Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal, 6*(3), 257-272.

Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations.* Paris: Les Editions d'Organisation.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review, 68*(2), 163-176.

Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are More Resources Always Better for Growth? Resources Stickiness in Market and Product Expansion. *Strategic Management Journal, 25*(12), 1179-1197.

Morris, M. H., & Jones, F. F. (1999). Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 24*(1), 71-91.

Morris, M. H., Davis, D. L., & Ewing, J. (1988). The Role of Entrepreneurship in Industrial Marketing Activities. *Industrial Marketing Management*(17), 337-346.

Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2010). Technological Collaboration: Bridging the Innovation Gap between Small and Large Firms. *Journal of Small Business Management, 48*(1), 44-69.

Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is Slack Good or Bad for Innovation ? *Academy of Management Journal, 39*(5), 1245-1264.

Nohria, N., & Gulati, R. (1997). What is the Optimum Amount of Organizational Slack ? : A study of the Relationship Between Slack and Innovation in Multinational Firms. *European Management Journal, 15*(6), 603-611.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behavior, 28*, 185–206.

O'Brien, J. P. (2003). The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation. *Strategic Management Journal, 24*(5), 415-431.

Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work Characteristics, Challenge Appraisal, Creativity, and Proactive Behavior: A Multi-Level Study. *Journal of Organizational Behavior, 31*(4), 543-565.

Okhomina, D. A. (2010). The Relationship between Personality Traits and Entrepreneurial Behavior and the Moderating Role of a Supportive Environment. *International Journal of Business & Economics Perspectives, 5*(1), 139-154.

Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm.* New York: Wiley.

Perret, V., & Séville, M. (2007). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3ème Edition, pp. 13-33). Paris: Dunod.

Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring : Why you Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur ?* New York: Harper and Row.

Pratt, M. G. (2009). From the Editors - For the Lack of Boilerplate: Tips on Writing Up (and Reviewing) Qualitative Research. *Academy of Management Journal, 52*(5), 856-862.

Quinn, J. B. (1979). Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategy. *Sloan Management Review, 20*(3), 19-30.

Randerson, K., & Fayolle, A. (2010). Management entrepreneurial et orientation entrepreneuriale: deux concepts si differents ? *Management et Avenir*(39), 124-135.

Rathna, K. G., & Vijaya, T. G. (2009). Competencies of Entrepreneurs and Intrapreneurs: A Comparative Study. *South Asian Journal of Management, 16*(2), 28-46.

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 33*(3), 761-787.

Redien-Collot, R., & Viala, C. (2011). La dimension effectuale de l'intrapreneuriat. *20ème Conférence de l'AIMS.* Nantes.

Reinertsen, D., & Shaeffer, L. (2005). Making R&D Lean. *Research Technology Management, 48*(4), 51-57.

Richtnér, A., & Åhlström, P. (2006). Influences on Organizational Slack in New Product Development Projects. *International Journal of Innovation Management, 10*(4), 375–406.

Richtnér, A., & Åhlström, P. (2010). Organizational Slack and Knowledge Creation in Product Development Projects: The Role of Project Deliverables. *Creativity & Innovation Management, 19*(4), 428-437.

Romelaer, P. (2002). 3. Innovation et contraintes de gestion. Dans N. Alter , *Les logiques de l'innovation* (pp. 63-104). Paris: La Découverte « Recherches ».

Rönkkö, M., Peltonen, J., & Arenius, P. (2013). Selective or Parallel? Toward Measuring the Domains of Entrepreneurial Bricolage.". Dans A. C. Corbett, & J. A. Katz, *Entrepreneurial Resourcefulness: Competing With Constraints (Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Volume 15)* (pp. 43-61). Emerald Group Publishing Limited.

Ronteau, S., & Durand, T. (2009). Innover dans la durée: comment certaines organisations cultivent leur capacité entrepreneuriale ? *35*(195), 111-138.

Rosner, M. M. (1968). Economic Determinants of Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly, 12*(4), 614-625.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2007). Echantillon(s). Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 3ème Edition, pp. 192-227). Paris: Dunod.

Russell, R. D. (1999). Developing a Process Model of Intrapreneurial Systems: A Cognitive Mapping Approach. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 23*(3), 65-84.

Schulman, P. R. (1993). The Negotiated Order of Organizational Reliability. *Administration & Society, 25*(3), 353-372.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development.* Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy.* New York: Hearper & Brothers.

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship As a Field of Research. *Academy of Management Review, 25*(1), 217-226.

Sharfman, M. P., Wolf, G., Chase, R. B., & Tansik, D. A. (1988). Antecedents of Organizational Slack. *Academy of Management Review, 13*(4), 601-614.

Sharma, A. (1999). Central Dilemmas of Managing Innovation in Large Firms. *California Management Review, 41*(3), 146-164.

Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23*(3), 11-27.

Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and Centripetal Forces in Radical New Product Development under Time Pressure. *Academy of Management Review, 25*(2), 389-408.

Shipp, A. J., & Jansen, K. J. (2011). Reinterpreting Time In Fit Theory: Crafting And Recrafting Narratives Of Fit In Medias Res. *Academy Of Management Review, 36*(1), 76-101.

Shook, C. L., Priem, R. L., & McGee, J. E. (2003). Venture Creation and the Enterprising Individual: A Review and Synthesis. *Journal of Management, 29*(3), 379-399.

Simsek, Z., Veiga, J. F., & Lubatkin, M. H. (2007). The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role. *Journal of Management Studies, 44*(8), 1398-1424.

Singh, J. V. (1986). Performance, Slack and Risk Taking in Organizational Decision Making. *Academy of Management Journal, 29*(3), 562-585.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: Looking Inside the Black Box. *Academy of Management Review, 32*(1), 273-292.

Slevin, D. P., & Covin, J. G. (1997). Time, Growth, Complexity, and Transitions: Entrepreneurial Challenges for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice, 22*(2), 53-68.

Smallwood, J. (2010). Why the Global Availability of Mind Wandering Necessitates Resource Competition: Reply to McVay and Kane (2010). *Psychological Bulletin, 136*(2), 202–207.

Spender, J. (2013). Steps towards a Theory of the Managed Firm (TMF). *Universia Business Review*(40), 52-67.

Stalk, G. (1988). Time - The Next Source of Competitive Advantage." (1988):. *Harvard Business Review, 66*(4), 41-51.

Stevenson, H. H. (1983). Perspective on Entrepreneurship. *Harvard Business School Cases*, 1-13.

Stevenson, H. H., & Gumpert, D. E. (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review, 63*(2), 85-94.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1986). Preserving Entrepreneurship As Companies Grow. *Journal of Business Strategy. Summer86, Vol. 7 Issue 1, p10, 7*(1), 10-23.

Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal, 11*(4), 17-27.

Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal, 15*(7), 521-536.

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developping Grounded Theory* (éd. 2ème Edition). London: SAGE Publications.

Stull, M., & Aram, J. D. (2010). Exploring Trust as an Influencing Mechanism of Intrapreneurship. *International Journal of Management and Marketing Research, 3*(3), 17-38.

Tan, J., & Peng, M. W. (2003). Organizational Slack and Firm Performance During Economic Transitions: Two Studies from an Emerging Economy. *Strategic Management Journal, 24*(13), 1249-1263.

Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron? *European Management Journal, 19*(5), 526-533.

Tushman, M. L., & O' Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review, 38*(4), 8-30.

Utterback, J. M. (1971). The Process of Technological Innovation Within the Firm. *The Academy of Management Journal, 14*(1), 75-88.

Van de Ven, A. H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science, 32*(5), 590-607.

Van de Ven, A. H. (1992). Suggestions For Studying Strategy Process: A Research Note. *Strategic Management Journal, 13*, 169-188.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (2005). Alternative Approaches for Studying Organizational Change. *Organization Studies, 26*(9), 1377-1404.

Vanacker, T., Collewaert, V., & Paeleman, I. (2013). The Relationship between Slack Resources and the Performance of Entrepreneurial Firms: The Role of Venture Capital and Angel Investors. *Journal of Management Studies, 50*(6), 1070-1096.

von Hippel, E. (1978). Successful Industrial Products from Customer Ideas. *Journal of Marketing, 42*(1), 39-49.

von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation.* New York: Oxford University Press.

Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal, 51*(1), 147-164.

Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice, 32*(4), 635-657.

Weber, M. (1965). *Essais sur la théorie de la science.*

Wefald, A. J., Katz, J. P., Downey, R. G., & Rust, K. G. (2010). Organizational Slack, Firm Performance, and the Role of Industry. *Journal of Managerial Issues, 22*(1), 70-87.

Weppe, X., Warnier, V., & Lecocq, X. (2013). Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives. Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources. *Revue française de Gestion, 5*(234), 43-63.

West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology:An International Review, 51*(3), 355–387.

Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies, 27*(5), 613–634.

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: a Configurational Approach. *Journal of Business Venturing, 20*(1), 71-91.

Wiseman, R. M., & Bromiley, P. (1996). Toward a Model of Risk in Declining Organizations: An Empirical Examination of Risk, Performance and Decline. *Organization Science, 7*(5), 524-543.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity.". *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321.

Wu, J., & Tu, R. (2007). CEO Stock Option Pay and R&D Spending: a Behavioral Agency Explanation. *Journal of Business Research, 60*(5), 482-492.

Yakura, E. K. (2002). Charting time: Timelines as Temporal Boundary Objects. *Academy of Management Journal, 45*(5), 956-970.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research : Design and Methods* (éd. 2nd Edition). Thousand Oaks: SAGE.

Zahra, S. A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing, 6*(4), 259-285.

Zahra, S. A., Jennings, D. F., & Kuratko, D. F. (1999). Guest editorial: Corporate entrepreneurship in a global economy. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 24*(1), 7-9.

Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F. (1999). Guest Editorial: Entrepreneurship and the Acquisition of Dynamic Organizational Capabilities. *Entrepreneurship: Theory & Practice, 23*(3), 5-10.

Zajac, E. J., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (1991). New Organizational Forms for Enhancing Innovation: the Case of Internal Corporate Joint Ventures . *Management Science, 37*(2), 170-184.

Zhao, F. (2005). Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 11*(1), 25 - 41.

Annexe 1 Tableau de travail sur le slack organisationnel

Articles	Définition SO	Variable expliquée / explicative	Typologie	Rôle	Opérationnalisation/Mesure
Penrose (1959)	Mou créatif qui se développe naturellement avec la croissance organisationnelle				
Cyert & March (1992/1963)	Différence entre le niveau total de ressources et le total des « paiements » et (p. 42)			- Permet de maintenir la coalition au sein de l'organisation - Constitue un « coussin » qui permet d'absorber les variations de l'environnement	
Rosner (1968)	Le SO traduit les moyens dont dispose une organisation pour innover.	Variable explicative de la capacité d'innovation organisationnelle		- Acquérir des innovations couteuses - Absorber les échecs - Supporter les couts de l'institutionnalisation d'une innovation - Explorer de nouvelles idées	Taux d'occupation des lits d'hôpitaux (comme une mesure du cout du maintien de la taille de l'hôpital)
Bourgeois (1981)	« Coussin » (*cushion*) constitué de ressources réelles ou potentielles permettant à l'organisation de répondre aux pressions internes, et externes en modifiant sa politique, ou en initiant des changements stratégiques cohérents d'avec l'environnement (p. 30)	Variable expliquée	Ressources potentielles et réelles Ressources générées par l'organisation (choix managériaux) et celles fournies par l'environnement	- Incitation pour les acteurs à rester dans l'organisation - Ressource permettant de résoudre les conflits - Mécanisme « amortisseur » (*buffer*) des processus courants - Facilitateur des comportements stratégiques	Mesure relative (entre deux situations) : variation de plusieurs indicateurs financiers
Meyer (1982)	Coussin de ressources	Variable explicative de la capacité d'adaptation à un choc environnemental		- isoler l'organisation des chocs externes - encourager des réponses adaptées à ces chocs - promouvoir l'apprentissage organisationnel	Investissements dans la constitution de réserves financières, ressources humaines, technologies médicales, systèmes de contrôle
Bourgeois & Singh (1983)	Slack **disponible** : ressources non encore assimilées par l'organisation Slack **récupérable** : ressources absorbées par le système mais qui peuvent être récupérées en période défavorable Slack **potentiel** : capacité de l'organisation à générer de nouvelles ressources issues de son environnement	Variable explicative des comportements politiques et stratégiques	Slack disponible, récupérable et potentiel		Indicateurs financiers pour chacune des trois formes
Singh (1986)		Variable explicative de la prise de risque et de la performance organisationnelle	Slack absorbé (couts organisationnels), et non absorbé, (liquidités non engagées),		Indicateurs financiers

Cheng & Kesner (1988)		Variable explicative de la capacité de réponse organisationnelle à un changement environnemental	Slack absorbé et non absorbé (disponible)	- ressources pour l'innovation et l'expérimentation - « tampon » permettant à l'organisation d'amortir les évènements externes imprévus	Indicateurs financiers portant sur le seul slack non absorbé
Sharfman, Wolf, Chase, & Tansik (1988)	Définition donnée par Bourgeois (1981) + Ressources visibles du manager et ressources dont la facilité d'utilisation varie en fonction de leur discrétion et flexibilité. C'est aussi une entité physique (et non intangible)	Variable expliquée par des éléments environnementaux, des caractéristiques organisationnelle, et les valeurs et croyances du groupe dominant	Slack à forte ou faible discrétion		Slack à forte discrétion : liquidités, crédits, stocks de matières premières, main d'œuvre faiblement qualifiée, capacités productive à haut niveau de flexibilité. Slack à faible discrétion : matières utilisées dans le processus productif, main d'œuvre fortement qualifiée, capacités productives à faible niveau de flexibilité
Zajac, Golden, & Shortell (1991)	Définition donnée par Bourgeois (1981)	Variable explicative de la capacité d'innovation des joint-ventures internes			Indicateur financier (croissance de la marge opérationnelle)
Damanpour (1991)	Définition de Rosner (1968)	Variable explication de l'innovation organisationnelle			Indicateurs financiers
Bromiley (1991)	Ressources en excès qu'une organisation peut utiliser pour dénouer les liens entre les changements environnementaux et le besoin de réponses organisationnelles (p. 39).	Variable explicative la prise de risque et de la performance organisationnelle	Slack disponible, récupérable et potentiel		Indicateurs financiers
Davis & Stout (1992)	Tampon qui peut être utile en période difficile et un « amortisseur » des incertitudes liées à l'environnement.	Variable explicative du risque de rachat d'une organisation			Indicateurs financiers
Schulman (1993)	Ressource managériale (p. 353)		Slack de ressources, slack de contrôle, slack conceptuel		
Gepper (1996)	Garantie/Assurance culturelle contre les changements imprévus de l'environnement organisationnel (p. 251)	Variable expliquée (par les capacités d'apprentissage, organisationnel et managérial)		Le slack : - Rend disponible du temps et des ressources supplémentaires - Offre la possibilité d'expérimentation avec ces ressources	-
Nohria & Gulati (1996)	Ensemble de ressources en excès par rapport au minimum nécessaire pour atteindre un résultat donné. Il comprend aussi les opportunités non exploitées permettant d'accroitre les résultats (Augmentation des marges et du CA) (p. 1246)	Variable explicative de la capacité d'innovation	Slack de court terme ou slack non absorbé, et slack de long terme ou absorbé Focalisation sur le **slack non absorbé** car jugé facilement redéployable (alors que peu de connaissances sur comment les managers pourraient agir sur le slack)		Slack mesuré à travers la réponse à deux questions : 1) Suite à un évènement soudain, imaginez que vos employés doivent consacrer 10% de leur temps sur des activités annexes : dans quelle mesure cela affecterait vos résultats de l'année ?

					2) Suite à un évènement similaire, imaginez que votre budget annuel soit réduit de 10% : dans quelle mesure ce la affecterait votre travail dans l'année qui suit ? (la réponse pend la forme de 1, cela ne change rien aux résultats à 5, les résultats diminuent de 20% ou plus)
Wiseman & Bromiley (1996)	Différence entre le minimum de ressources nécessaires pour atteindre résultat donné, et des niveaux plus élevés constatés (p. 526)	Variable explicative de la prise de risque et du déclin organisationnel	Slack Disponible, récupérable et potentiel		Indicateurs financiers
Bourgeon & Demil (1999)	Définition de Bourgeois (1981) et Nohria et Gulati (1996)	Variable explicative de la capacité d'innovation (cadre hospitalier public)		Le slack permet : - D'amortir et d'absorber les chocs extérieurs - D'initier des changements - D'absorber les conflits internes	Ratio de « productivité » et ration de « densité médicale »
Lawson (2001)	Définitions de Bourgeois (1981) et Nohria et Gulati (1996) **Slack de temps et humain**				
Geiger & Cashen (2002)	Ressources présentes ou disponibles au sein de l'organisation en excès par rapport au minimum nécessaire permettant d'atteindre un résultat donné (p. 69)	Variable explicative de la capacité d'innovation	Slack disponible, récupérable et potentiel		Indicateurs financiers
O'Brien (2003)	Slack financier définit comme un faible ratio d'endettement (p. 416)	Variable modératrice de la relation entre structure du capital et stratégie d'innovation			Indicateurs financiers
Tan & Peng (2003)	Définition de Bourgeois (1981)	Variable explicative de la performance organisationnelle en période de transition économique	Slack absorbé, et non absorbé		Indicateurs financiers[157]
Mishina, Pollock, & Porac (2004)	Quantité dynamique de ressources qui traduit la différence entre les ressources que possède une organisation et celles qui sont nécessaires à son activité (p. 1182) **Slack de RH**	Variable explicative de la croissance managériale et des revenus à court terme	Slack absorbé, et non absorbé Slack financier et slack humain		Indicateur financier et indicateur au nombre d'employés par rapport à leur salaire (Employés de l'entreprise/Salaires de l'entreprise - Employés de l'industrie/Salaires de l'industrie)
Daniel, Lohrke, Fornaciari, & Turner (2004)	Définition de Cyert et March (1992/1963)	Variable explicative de la performance organisationnelle	Slack disponible, récupérable et potentiel		Indicateurs financiers
Love & Nohria (2005)	Ressources en excès par rapport à au niveau nécessaire pour produire un	Variable expliquée (par la décroissance d'une	Slack absorbé et non absorbé (disponible)		Indicateurs financiers

[157] Leur artcile fournit un tableau récapitulatif des principales mesures du slack (p. 1252)

	résultat (p. 1087)	organisation)			
George (2005)	Ressources potentiellement utilisables, qui peuvent être détournées ou redéployées pour atteindre un objectif organisationnel (p. 661)	Variable explicative de la performance organisationnelle	Slack financier Slack à faible ou fort degré de discrétion		Indicateurs financiers
Herold, Jayaraman, & Narayanaswamy (2006)	Définition de Cyert & March (1992/1963)	Variable explicative de l'innovation	Slack financier disponible (non absorbé)		Ratio financiers
Richtnér & Åhlström (2006)	Identification de deux nouvelles formes de slack au niveau des projets de développement de nouveaux produits : - **Slack de livrables** : possibilité de s'écarter en termes de délai et de contenu, et permet donc d'intégrer des changements tardifs - **Slack de temps** : temps disponible qui n'est pas engagé dans les activités opérationnelles courantes - **Slack de compétences** : personnel et compétences en excès	Variable explicative du développement de nouveaux produits			Etude de cas
Geiger & Makri (2006)	Ressources dont dispose une organisation qui sont en excès par rapport au minimum nécessaire pour atteindre un résultat donné (p. 97)	Variable explicative du processus d'innovation (activités d'exploration et d'exploitation)	Slack disponible et récupérable		Indicateurs financiers
Wu & Tu (2007)		Variable modératrice du lien entre distribution de stock option au DG et dépenses en R&D	Slack absorbé et non absorbé (disponible)		Indicateurs financiers
Simsek, Veiga, & Lubatkin (2007)	Définition de Bourgeois (1981) Focalisation sur le slack discrétionnaire : ressources disponibles, visibles et utilisables pour le futur dont disposent les managers (p. 1400) Resource à la disposition des managers	Variable médiatrice de la relation entre perception de l'environnement et activités de Corporate Entrepreneurship	Slack discrétionnaire Slack appréhendé de façon subjective		Réponse de 1 (pas d'accord) à 5 (tout à fait d'accord) à plusieurs questions : - Abondance de ressources pour l'activité (produits/services) - Fonds disponibles conséquents pour des projets expérimentaux - Plus de ressources que ce qui est alloué aux idées prometteuses - Ressources abondantes pour former et récompenser les salariés qui se soucient des changements et des problèmes rencontrés + Mesure de Nohria et Gulati (1996)
Voss, Sirdeshmukh, & Voss (2008)	Quantité de ressources en excès dont dispose une organisation durant un cycle défini (p. 148) Accent sur le degré de rareté (fort/faible) et d'absorption (fort/faible)	Variable explicative des activités d'exploration et d'exploitation			Mesures objectives (financières et autres)

	de ces ressources : - **Slack financier** (actifs liquides disponibles : peu rare/non absorbé) - Slack opérationnel : non ou sous-utilisation des capacités productives (peu rare/absorbé) - **Slack de relation clients** (ressources engagées dans les relations avec les différentes parties prenantes : rare/non absorbé) - **Slack humain** (compétences et qualifications excessives : rare/absorbé)				
Latham & Braun (2009)	Ressources disponibles non engagées dans le système d'opérations, telles que du cash ou des marges de crédit (p. 34). Ressources à la discrétion des managers.	Variable explicative de la performance organisationnelle en période de récession économique			Indicateurs financiers
Wefald, Katz, Downey, & Rust (2010)	Définition de Bourgeois (1981)	Variable explicative de la performance organisationnelle	Slack absorbé et slack disponible		Indicateurs financiers
Richtnér & Åhlström (2010)	**Slack de temps** correspond à la possibilité, dans le cadre des livrables à fournir, de s'écarter en termes de - délais et - de contenu (slack de livrables) Focalisation sur le **slack de livrables**	Variable explicative de la production de connaissances (dans le cadre des projets de développement de produits)			Entretiens (données qualitatives)
Bradley, Shepherd, & Wiklund (2011)	Le slack fournit des fonds utilisables ç discrétion permettant de poursuivre des nouveaux projets, d'améliorer des processus, et/ou de développer de nouveaux marchés (p. 1071)	Relation entre slack et performance organisationnelle selon l'environnement dans lequel elle opère	Slack financier Slack discrétionnaire		Indicateurs financiers
Vanacker, Collewaert, & Paeleman (2013)	Définition de George (2005)	Variable explicative de la performance des organisations entrepreneuriales, selon si le financement provient d'un Business Angel ou d'un Capital risqueur	Slack financier et slack humain		Indicateurs financiers
Lecuona & Reitzig, (2014)	**Slack humain** (human resources slack): nombre d'employés en excès, qui disposant de différentes formes de savoirs (tacite, explicite, général, spécifique) (p. 956)		Variable explicative de la performance		Indicateur quantitatif qui met en lien nombre d'employés et les salaires des membres de l'usine, et le nombre d'employés et les salaires de l'industrie.

Annexe 2 Exemple d'entretien

CMProj6
Jeudi 3 novembre 2011
16h
40 minutes

Alors donc vous êtes à la fois porteur et vous participez à des idées ?

Oui c'est ça. Porteur, initiateur ou à l'origine de l'idée et ensuite, je dirai, membre d'une équipe qui travaille sur une idée.

Est-ce que vous pouvez me raconter, alors pas toutes les idées forcément que vous avez eues, ni développées, mais grosso modo comment ça se passe le fait d'avoir une idée, d'où elle vient, pourquoi elle émerge à tel moment …

Pourquoi elle arrive ? (rires). C'est assez variable ça, l'origine des idées. Ça peut être parce qu'on a rencontré un problème sur une réalisation sur laquelle on est commandité et on bloque et voilà on a une idée pour débloquer la situation. Sauf qu'on n'a pas forcément prévu de le faire et donc voilà on la met sur le côté. Donc ça peut être parce qu'on est confronté à un problème.
Après ça peut être au gré d'une rencontre. Souvent c'est … alors moi j'ai la chance d'aller, pas mal dans des conférences, des groupes de travail internationaux et nationaux, on discute, puis ça peut être des gens qui vous parlent d'un autre sujet complètement différent et hop ça fait émerger l'idée : « tiens ce qu'il m'a présenté, sa technologie, ça serait peut-être bien d'avoir la même approche pour cette problématique ». Voilà.
Après ça peut être aussi au gré d'échanges entre les équipes parce que les équipes aussi circulent, construisent leurs compétences, leurs connaissances et puis on échange. C'est plutôt là un travail, une idée collective qui surgit d'une discussion, ça peut être à la machine à café, …

Ca naît donc de façon plutôt informelle ?

Complètement informelle. Et ensuite on n'a jamais vraiment fait, à mon niveau, avec mes équipes, on n'a jamais vraiment fait de réunions de brainstorming « ok les gars, il faut trouver des idées ! ». Ca ne s'est jamais fait comme ça.
Et puis après ça peut être « je regarde la télé, je vois un truc … », il n'y a pas une démarche volontaire.

Est-ce que vous identifiez l'état d'esprit dans lequel vous êtes la plupart du temps lorsque vous avez des idées ? Est-ce que c'est dans une période de rush où il faut trouver une solution ?

Non c'est plutôt dans les périodes où on est en « régime de croisière » je dirais. Et donc on est là plus, enfin moi je suis plus là en pilotage. Et puis parce qu'il faut avoir le temps de se poser un petit peu, d'aller à l'extérieur, ça se prend quoi … ou échanger. Ce n'est surtout pas dans les périodes de rush. Et typiquement cette année … c'est une année assez compliquée, de mouvements je dirais, pour différentes raisons, donc cette année j'ai eu zéro idée pour l'instant, mais je sais pourquoi, parce que je n'ai pas eu le temps.

D'accord. Il faut qu'il y ait des … entre certains projets ?

Après y'a la maturation aussi, c'est-à-dire par exemple on a une bribe d'idée en 2010 disons, et puis bon l'idée est séduisante mais on dit qu'elle n'est pas réaliste et on laisse tomber. Et puis on va se retrouver fin 2011, ça redevient un truc pertinent.
Y'a aussi ça, y'a une espèce de cycle ou de pertinence de l'idée à un moment donné. Ou y'a peut-être un aspect complètement externe, une réglementation ou y'a eu un accident ou je ne sais pas trop quoi qui fait que l'idée qu'on avait eue est super pertinente.
Donc voilà, après il n'y a pas de cheminement particulier mais ce qui est sûr c'est qu'il ne faut pas être sous pression. Je pense que si on a besoin de travailler dans l'urgence ou sous pression ou dans la précipitation, je ne pense pas qu'on soit le plus créatif. Ou alors si c'est le cas, il faut faire une séance spécifique de créativité. Et c'est là je pense où quand il y a un besoin vraiment urgent et une contrainte de temps, ce n'est pas tout seul qu'on va y arriver. Donc là il faut vite profiter des outils, qu'il y ait des solutions qui existent et là vite mutualiser et faire un travail collectif. Et là je pense qu'on a des bonnes idées qui sortent.

D'accord. Et de quoi dépend alors le développement de l'idée ? Vous me dites que …

D'avoir le temps de la maturer un peu parce qu'une idée on peut en avoir tous les jours presque. Mais à un moment il faut avoir un temps d'analyse personnelle, de se dire si c'est vraiment une bonne idée, le temps de se dire « bon ben je vais y réfléchir un peu plus tard », marquer ça un peu noir sur blanc donc faire un document qui trace un peu l'idée. Voilà.

Donc moi c'est exactement sur cette phase que je m'intéresse, sur cette maturation … comment on passe d'une idée très floue à quelque chose d'un peu concret ?

Là on prend du temps, à titre perso. Du temps … vous êtes dans la voiture, vous réfléchissez. Difficilement sur le temps de travail en ce qui me concerne, plutôt sur les …

Parce que ?

Pff … Parce qu'on est pris par d'autres choses à faire, par le feu de l'actualité je dirai !
Prendre le temps d'en discuter parce qu'une idée c'est bien d'avoir une idée mais de suite en parler à d'autres gens et se confronter assez rapidement, c'est important. De se dire si c'est une bonne idée, oui ou non, et si on est confronté par les autres personnes qu'on interviewe, c'est aussi un moyen de se dire « tiens j'ai un bon retour donc c'est une bonne idée et j'ai aussi quelqu'un qui peut être un bon partenaire pour m'aider à développer ». Parce que si on est allé la voir c'est que c'est une personne en qui on pense qu'il y a les compétences pour déjà la juger, donc elle a forcément des compétences pour la développer aussi.
Donc voilà, cette phase de maturation elle peut être très rapide quand on est vraiment convaincu et qu'on sait qu'on a ensuite l'outil Boîte à idées où en gros on suit la trame, les bonnes questions sont posées donc on est orienté sur nos réflexions, donc rapidement on fait l'idée. Et puis il peut se trouver que l'idée qu'on a eue au gré d'une lecture, on se rend compte que ça a déjà été fait ou que ce n'est plus pertinent. Ça permet de faire un premier tri qui évite d'aller déposer une idée qui a déjà été non validée ou réalisée.

Est-ce que toutes vos idées vous les mettez dans la boîte à idées ou est-ce qu'il y en a certaines que vous transférez directement à vos clients ou vous essayez de la faire financer par ailleurs ?

Moi j'essaye avant tout de les faire financer …

Oui.

Et si c'est vraiment une bonne idée, le client il l'achète, quoiqu'il arrive. Parce que voilà, ça saute aux yeux. Et puis ça dépend aussi du travail nécessaire … Enfin si c'est vraiment une bonne idée et qu'il n'y a pas grand-chose à faire, le client va l'acheter, c'est sûr.
Si c'est quelque chose qui demande d'être défrichée ou qu'il y a quand même une grosse zone d'ombre ou des choses à clarifier où ça demande du temps, une pré-étude, etc. là on a la boîte à idées qui convient super bien.

Et avant de la proposer à votre client du coup, je reviens sur ce que vous disiez, avant de la vendre à votre client ou de la déposer dans la boîte à idées, concrètement comment se passe la progression de l'idée ?

C'est … je vous dis, c'est du temps passé, c'est du temps toujours au-delà, en dehors du travail quotidien, donc ça peut être « voilà, je viens de rentrer chez moi, je suis sur le net chez moi, je pense à mon idée, je vais regarder deux ou trois trucs » ou « j'ai souvenir que j'avais telle publication ou tel document qui traitait d'un sujet similaire, donc je vais reprendre le document, je l'emmène chez moi et je vais le lire ». Ou je vais en déplacement, je suis dans le train, j'en profite je me dis « tiens je ne vais pas travailler sur un truc, je vais travailler sur mon idée ». Voilà c'est sur les temps un peu … qui sont « hors ».

Est-ce qu'il y a des fois où vous arrivez à réduire le temps pour les livrables à fournir et du coup ...

Alors ça, ça nous est arrivé, mais ce n'est pas dans le … ce n'est pas dans la maturation de l'idée, c'est plutôt dans la réalisation de quelque chose. Ça nous est arrivé ; typiquement là on avait eu l'idée des cartouches pour les véhicules gaz, donc on l'a déposée dans la boîte à idées, donc on a réfléchi, on a avancé un petit peu et puis après on a consommé le temps qu'on pouvait y allouer. Et ce qu'on a fait c'est qu'on a réussi à vendre l'idée à un commanditaire donc c'était déjà une bonne chose, mais on a vendu les cartouches.
Et après en fin de compte pour le même volume d'heures et le même budget, moyennant quelques ajustements et effectivement gagner un petit peu sur « au lieu de passer 150 heures, je vais y passer 100 heures mettons et les heures que j'ai gagnées je vais aller plus loin dans mon idée » et on est allé sur le scooter. Et typiquement c'est ce qu'on a fait : le scooter à cartouches c'est ça, c'est qu'on a … on devait livrer la cartouche et on a livré le scooter à la cartouche tout simplement en optimisant, en allant plus vite.

En priorisant certaines choses ?

En choisissant les bons partenaires, parce qu'on avait identifié clairement les bons partenaires qui nous ont fait gagner du temps.
Mais ça arrive peut être une fois de temps en temps, je ne pense pas que ce soit viable, que ce soit un schéma reproductible à chaque fois. Mais ça c'est un moyen de le faire, effectivement de se dire « je veux aller plus loin avec le même volume d'heures », soit je deviens plus efficace, je travaille un petit peu plus dans la journée ou je choisis les bons partenaires qui me font gagner du temps.

Ok. Est-ce qu'il y a un temps pendant la journée que vous appréciez particulièrement de consacrer ...

Avant 9h, avant qu'il y ait tout le monde. Entre 8h ou 7h45 et 9h c'est bien là. Il n'y a pas le téléphone …

Voilà, est-ce que vous pouvez caractériser ce que ce temps a de différent d'avec un autre ?

Il n'y a pas de téléphone, il n'y a pas de mails d'urgence, vous n'avez pas forcément beaucoup de collègues encore qui viennent vous solliciter. Et là c'est un moment privilégié pour pleins de choses. Moi c'est souvent un moment où je fais mon administratif, où je rattrape mon retard parfois sur certaines choses, où alors je prends le temps de lire, voilà de lire un document : ça fait trois jours que j'ai un document et je n'ai pas eu le temps de le lire, je fais l'effort, j'arrive un peu plus tôt mais au moins je sais que je vais prendre mon temps pour lire. Et après à partir de 9h, ça part, soit on a des réunions soit c'est le téléphone qui sonne, etc.
Après ce serait presque après 18h30, mais après y'a aussi … les journées ne sont pas non plus … en tous cas, c'est hors site que ça se passe, à la maison, après manger. C'est difficile, c'est vraiment difficile.

Ok. Vous avez dit que vous interrogiez certaines personnes et vous les choisissiez parce qu'elles étaient compétentes et que donc vous pourriez travailler avec elles. Est-ce que si ces personnes étaient à l'autre bout du site ou si vous n'aviez jamais travaillé avec elles, si vous ne les connaissiez absolument pas, est-ce que vous leur demanderiez quand même ?

Ben oui, oui.

Est-ce que vous pensez que la proximité amicale ...

La proximité déjà géographique et amicale fait qu'on connaît bien la personne, on sait très bien quelles sont ses compétences. Donc ça c'est indéniable qu'on a plus tendance à aller vers ces gens-là, vers les gens qu'on connaît.
Après, je veux dire dans la maison on ne connaît pas tout le monde, heureusement, par contre on est capable de se dire « tiens est-ce qu'on connaît une personne qui travaille sur telle thématique ». On connaît souvent une personne. Donc là si vraiment une idée est liée à cette thématique pour une technologie ou je ne sais pas quoi, on va aller voir la personne … c'est sûr.
Donc ça ce n'est pas forcément un frein.

D'accord, s'il y a vraiment besoin de la compétence, ...

Voilà.

D'accord. Est-ce que vous observez que toutes les idées que vous avez émises et développées, c'est souvent avec les mêmes personnes ?

Ben … Alors souvent les idées elles sont autour de nos problématiques quotidiennes, donc de nos thématiques de recherche. Parce que comme je vous ai dit, c'est parce qu'on rencontre un problème sur le quotidien donc … quand c'est autour de la thématique de recherche, oui.

Par contre ça m'est arrivé d'avoir des idées, de développer des idées avec d'autres macro projets. Et là c'est typiquement parce qu'on a mixé nos problématiques, nos compétences. Et ça permet d'ouvrir vers d'autres équipes, vers d'autres personnes.
Alors après s'il y avait une idée ou un truc ou je ne sais pas autour des RH, il faut forcément aller voir des gens des RH, donc voilà.

D'accord. Et globalement, vous avez l'impression que vous développez plus d'idées …

Avec mes équipes, oui.

… avec vos équipes et vous avez plus d'idées …

Oui, oui parce qu'il y a cette génération d'idées qui vient par nos échanges à la machine à café, qui vient par nos problématiques dont chacun on se parle, on se dit « tiens j'ai vu ça, qu'est-ce que tu en dis ? », et puis voilà.

Donc vos idées sont profondément liées à votre activité ?

Sont beaucoup liées à nos activités, beaucoup, beaucoup.
Après ça peut être lié à une expérience personnelle tout autre, je ne sais pas, on prend le train il arrive un truc ! Ça peut être ça aussi et là ça n'a rien à voir avec … Mais bon.

Ok. Est-ce que vous avez une idée du pourquoi les personnes que vous sollicitez acceptent de …

Parce qu'elles sont dans le même état d'esprit.

Qui est de ?

Aimer … oui bien aimer tout ce qui est innovant, aimer trouver des solutions à des problèmes, se poser des questions, essayer de trouver des solutions. Voilà, je pense que c'est un état d'esprit à avoir. Je pense qu'on l'a naturellement ou pas, je pense qu'on peut essayer de le développer mais après on l'a plus ou moins ça en soi. On l'aime, on ne l'aime pas mais si on l'aime, on va le cultiver.
Et puis après c'est par profil aussi, je veux dire des gens qui ont beaucoup d'expériences sur le terrain, qui n'ont pas forcément fait des formations, des formations théoriques, des mecs qui ont une approche très pragmatique, souvent ils sont source de bonnes idées. Et puis faire avancer ces choses-là de manière très concrète, ils savent faire aussi.
Donc moi je pense qu'il faut avoir … on se retrouve … je pense qu'il faut avoir le même état d'esprit, la même envie, même cette même folie, de se dire parfois « tiens cette idée, bon … on va y passer du temps pour réfléchir à des trucs ».
Y'a des gens qui trouvent ça inutile, chronophage et qui ne s'y retrouvent pas. Bon c'est leur droit, chacun son …

Et vous avez dit que ça peut être encouragé, de quelles façons ?

L'innovation ? Ben nous déjà, dans mes équipes et au sein du pôle, on se fixe des objectifs de boîte à idées, dans nos objectifs annuels. Bon je ne sais pas si tout le monde le fait, nous on le fait. Je crois que chacun on doit à minima une boîte à idées. Bon après l'objectif est atteint ou n'est pas atteint. Généralement il est atteint, donc ce n'est pas non plus la mer à boire, ce n'est

pas dix idées, c'est qu'une idée. C'est que les gens essaient de … pas une idée individuelle, ça peut être une idée collective.

Je comprends.

Donc ça c'est une première incitation.
Deuxième incitation il y a quand même le mécanisme de la boîte à idées qui est assez sympathique parce que si votre idée est validée, vous avez des places de cinéma. Et, bon ça c'est une première rémunération, un premier intérêt, puis le deuxième intérêt c'est qu'on vous donne les moyens d'aller plus loin dans votre idée. Ce n'est pas une idée qui reste comme ça « dans une boîte », non, non c'est qu'après il y a un processus qui permet d'aller présenter son idée, la défendre, la confronter face au comité innovation.
Ça c'est super enrichissant à plusieurs titres : parce qu'on confronte son idée donc on se fait challenger, alors ça se passe bien ou pas bien ce n'est pas la question, mais en tout cas on a l'opportunité d'aller plus loin. Ça c'est aussi un cadeau je dirai.
Pour certains c'est une réelle opportunité de se faire connaître parce qu'il y a des gens qui ne sont pas encore connus et qui méritent d'être connus dans l'organisation. Là ça leur permet d'avoir une tribune pour s'exprimer, d'avoir la chance de présenter oralement quelque chose, donc c'est aussi une valorisation.
Et puis troisième valorisation c'est que si effectivement l'idée est retenue, vous avez des moyens financiers, horaires, etc. pour prendre du temps et aller la développer. Et ça c'est super beau … partir d'une idée et aller jusqu'à la réalisation, c'est génial.

Est-ce qu'il y a un suivi une fois que les moyens sont alloués ?

Alors il y a un suivi qui est mis en place mais qui, je ne pense pas … Moi je prends sur mon cas perso, y'a certaines idées où le suivi a été demandé, où y'a eu des livrables et où on a dit « on a creusé mais on a abandonné » mais on n'a rien livré concrètement, on n'a pas montré d'étude papier qui montrait que ça ne marchait pas. Donc je pense que ce suivi peut être amélioré.

D'accord.

Mais il ne faut pas non plus que ce soit vu comme une contrainte.

Je comprends.

Parce que les gens s'ils se disent « je rentre dans le mécanisme de la boîte à idées, donc je vais avoir des moyens mais au bout du bout, quoiqu'il arrive, je vais devoir rendre des comptes en rendant un rapport ou quoique ce soit », et ça peut bloquer.
Donc je pense qu'il y a une souplesse ou une confiance qui est donnée. Y'a un suivi certain puisqu'on reçoit des relances « où en êtes-vous ? », donc y'a un suivi et c'est obligatoire surtout quand on met des moyens. Par contre ce n'est pas un suivi qui est hyper strict et fort, y'a une certaine relation de confiance qui dit « quand je suis avancé, il suffit que je prenne mon mail et de dire que j'ai fait ça, ça et ça, on en conclut ça ». Et ça suffit.
Alors c'est sûr que ça ne formalise pas super bien mais je pense que c'est aussi pour ça que les gens continuent à développer ça. Parce que s'il y a une contrainte de devoir écrire un rapport … Ou alors il faudrait mettre un formalisme très léger, très light, une fiche synthèse de fin d'idée. Je ne sais pas …

Et sur les idées du coup qui sont passées en comité d'innovation, y'en a beaucoup qui ont été abandonnées avec les moyens donnés ?

Ah ben non, parce que parfois le … alors y'en a parfois qui sont passées en comité innovation et le comité innovation dit « oui c'est une bonne idée, allez la vendre » ! Super ! Et puis là voilà, on va la vendre, on y va, on essaye.
Soit on essaye avant, soit on a joué en disant « je le sens, je ne le sens pas » auprès des commanditaires et on va voir avec le comité innovation. Et le comité innovation nous dit « ben non, allez voir vos commanditaires ». C'est un peu ping-pong, c'est marrant parfois, mais …

D'accord.

Donc du coup on va les voir, pour la vendre, ils ne veulent pas, ils ne la veulent pas ! Ils ne lâchent pas donc après il faudrait re passer en comité innovation en disant « on n'a pas pu le vendre, est-ce que vous, vous nous financez ? ». Bon on ne le fait pas ça, on ne l'a pas fait.
Après les idées sur lesquelles on a eu des moyens et sur lesquelles on n'est pas allé au bout, moi j'en ai une, qu'on avait déposée, bon je n'étais pas forcément le dépositaire mais j'étais membre de l'équipe. Et on n'est pas allé au bout parce que le temps alloué, le temps qui nous a été alloué, on n'a pas réussi à le dégager ! Tout simplement.

Parce que vous aviez d'autres choses à faire ?

Pris par le quotidien, on n'a pas pu dégager le temps qui nous était alloué pour … On devait aller rencontrer des gens à l'extérieur et on n'a pas pu le faire.

D'accord. Et quel avis vous avez sur … ?

Ben c'est dommage, c'est vraiment dommage. Alors après est-ce qu'il y a le moyen de re passer pour essayer de re négocier ? Je ne sais pas. Mais je pense qu'il y a un lot, dans certains cas, ça dépend certainement des profils et des porteurs d'idées, mais y'a un lot d'idées sur lesquelles on demande de travailler et on a une allocation d'heures mais qui ne vont pas au bout parce qu'on n'a pas le temps …

D'y passer les heures qu'il faudrait ?

D'y passer les heures qu'on nous a données ou qu'il faudrait y passer. Par exemple si on nous donne 100 heures, on va y passer 20 heures, on n'aura pas pu avancer beaucoup et on n'aura pas l'occasion d'y passer les 80 heures qu'il reste. Et du coup on n'ira pas au bout.
Alors après y'a une solution, c'est de transférer l'idée à un tiers c'est-à-dire …

Un stagiaire ?

Voilà. Par exemple moi je n'ai pas le budget ou pas le temps ....
Ce n'est pas toujours facile de … parce qu'un stagiaire il faut trouver la bonne période pour les recruter, les bons profils, etc. Transférer une idée ou dire à un membre de l'équipe « voilà au lieu de prendre 50% des heures, je te les donne toutes parce que moi je n'ai pas le temps » … Parfois même le collègue il n'a pas le temps ! Donc au bout du bout c'est la même chose.

Du coup est-ce que ça vous semblerait pertinent qu'en début d'année il y ait, je ne sais pas moi, 200 heures de ... latentes ?

Y'a certaines boîtes qui le font, qui libèrent 10% de temps.

Oui voilà, c'est exactement à ça que je pense.

3M le fait.
Alors sur le papier, oui c'est hyper intéressant. Après il y a deux contraintes : c'est qui paye ce temps ? Est-ce que la direction du Centre C a les moyens de payer, disons 5% du temps, de tous les membres du Centre C ? Ça, je ne sais pas.
Et puis si on a ces 5%, là par contre je pense qu'il y a vraiment besoin de réelle implication personnelle de faire avancer, de passer ce temps vraiment sur les idées. Et après on perd sûrement un peu en spontanéité dans l'idée, dans la démarche. Dire « attends j'ai 5% de mon temps, je vais le dispatcher sur les 11 mois, je vais passer en gros … ». Donc voilà comment je m'organise au quotidien ? Et après le quotidien fait que … quand je vois le quotidien, pff.

Vous l'utiliseriez probablement pour autre chose ? Rattraper du retard ?

Oui, ou on n'aurait pas le temps de l'utiliser. Sur le papier il y a 8 heures par jour mais bon si vous en faites déjà 12, bon vous avez beau avoir … Donc après c'est …
Ca mériterait d'être creusé et de voir comment ça peut être concrètement mis en place mais c'est vrai que sur le papier c'est assez sympa mais y'a une part de « imposé ». Je vous dis y'a des gens qui n'ont pas du tout l'envie de chercher des idées, qui n'ont pas l'esprit à ça, qui ne sont pas forcément formatés ou pré disposés à ça et du coup qu'on leur alloue 5, 10 ou 20 % de leur temps, le résultat sera le même. Donc il y aurait une part d'imposé qui serait gênante. Alors que la boîte à idée ça a l'avantage d'être une démarche complètement personnelle ou collective : vous faite, vous ne faites pas. Si vous faites-vous savez que c'est plutôt sur du temps hors, voire si vous gagnez du temps.

Ok. Alors quand je vous écoute je comprends que l'idée c'est un peu ... ce n'est pas que c'est aléatoire, mais j'ai l'impression qu'il y a certaines idées qui aboutissent parce qu'il n'y aura pas trop de choses de l'extérieur qui viendront la freiner ... Comment vous expliquez que certaines aboutissent et certaines n'aboutissent pas ?

Les bonnes idées, elles arrivent toujours au bout.

C'est ça pour vous ?

Pour moi, les bonnes idées, elles arrivent toujours au bout. Parce que soit vous avez le client qui vous l'a achetée, soit vous avez eu le temps nécessaire alloué et vous êtes convaincu que c'est une bonne idée donc vous allez vous libérer.

Y'a une partie de ça, y'a une partie de : « si on croit profondément à l'idée, on trouve le temps de ... » ?

Mais généralement le temps qu'on vous alloue c'est pourquoi déjà ? Pour valider … Parce que déjà quand vous avez passé du temps … on vous a donné du temps oui, donc ça veut dire que vous avez passé le comité innovation. Le comité innovation c'est un bon arbitre, eux ils ont quand même l'habitude, je trouve, eux ils ont un regard assez critique, dérangeant parfois,

mais je trouve que les idées qui sortent avec des crédits alloués, c'est déjà jugé comme des bonnes idées. Donc ça vous met en confiance, ça vous dit « ok j'ai un premier niveau d'évaluation de l'idée, qui est plutôt un ressenti positif, ça veut dire que mon idée je suis conforté dedans. En plus on m'alloue des moyens. Donc bingo, je vais tout faire pour essayer d'aller au bout ».

Et le cas de celles où vous n'avez même pas réussi à y travailler dessus ? C'est quoi, c'est que vous étiez moins convaincu ?

Je pense qu'il y a une part de moins convaincu. Parce que si les gens, avec les heures allouées, ils avaient voulu bosser dessus, je pense qu'ils l'auraient fait, moi le premier. Donc je pense qu'il y a une part de … on s'est dit « oui on n'y a pas trop cru, ou pas assez cru. Est-ce que l'idée n'était pas assez bonne ? ».
Voilà, donc moi une bonne idée, elle va toujours au bout c'est sûr. Le porteur de l'idée et l'équipe qui va avec sont généralement très motivés.
Et après comme je vous dis, si vous avez une très bonne idée, le commanditaire il vous l'achète. Donc ça, ça aide aussi, ça s'inscrit directement dans le programme de recherche.

Je comprends. Je reviens sur le côté du collectif, vous en tant que porteur, qu'est-ce que c'est le rôle du porteur de l'idée ? C'est plutôt un rôle de leader, c'est plutôt un rôle d'animateur, c'est plutôt un rôle de … ?

C'est plutôt un rôle je dirai d'animateur, oui animateur. Et puis arbitre. Parce que c'est quand même votre idée, et les gens avec qui vous allez travailler vont arriver avec une approche, etc. Et c'est à vous de dire « ça c'est intéressant mais ce n'est pas comme moi je le voyais, ce n'est pas mon idée ». Ou alors ça peut être « oui ce que tu proposes ce n'est pas ce que je voyais mais ça a l'air vachement sympa ». Donc c'est plutôt un arbitrage, je choisis.
Et puis animer « voilà on est trois, moi je fais ça, toi est ce que tu peux regarder ça ? ».

Ok. Les échanges se passent de façon très formelle ?

Machine à café, on fait un point. Quand c'est des gens qui sont à coté, c'est facile, on se dit « tiens on se voit 5 minutes là, après le déjeuner », on se dit « tiens on va faire le point sur l'idée ».
Ou alors ça se fait de manière plus formelle, là c'est entre plusieurs personnes de plusieurs bâtiments et on se bloque un créneau, on s'envoie une invitation. Mais il n'y a pas de format type, c'est un peu chaque idée, chaque équipe parce que les personnes sont différentes, les personnalités, les modes de fonctionnement sont complètement différents.

Est-ce que ces moments d'échanges se passent aussi dans la journée, comme vous disiez avant … ou pas particulièrement ?

Avant, dans l'avant journée non parce que vous êtes tout seul !
L'avant journée je dirais plutôt que c'est l'aspect personnel. Après je vous dis, les échanges ça peut être au moment du déjeuner, on ne parle pas forcément de … on parle un peu de tout, ça peut être des moments de machine à café, ça peut être on fait un déplacement ensemble en taxi et on en parle. Il n'y a pas de moments … et puis après ça peut être aussi une décision « on se retrouve tel jour pour parler de l'idée ».

Et du coup est-ce que vous sentez le besoin sans arrêt d'animer le groupe ou c'est assez tout le temps spontané ?

C'est plutôt spontané parce que, voilà chacun a plus ou moins une idée de ce qu'il va faire pour faire avancer l'idée, donc chacun s'organise un peu comme il le veut. Quand il a avancé il va aller voir l'autre et lui dire « tiens il faudra qu'on parle parce que j'ai trouvé ça », c'est complètement informel.

Et est-ce que le groupe évolue ? Est-ce qu'il y'a des personnes qui rentrent, qui sortent ?

Moi ça ne m'est pas arrivé, sur la durée d'une idée, ça ne m'est pas arrivé.

D'accord.

Après si ça arrive, ma foi …

J'ai juste une petite question dans le cas où vous êtes plutôt membre du collectif, pas initiateur de l'idée, qu'est-ce qui fait justement que vous vous rendez disponible à l'idée ?

Déjà parce qu'on m'a sollicité, donc c'est … ne serait-ce que rendre … Si j'ai été sollicité, que j'accepte d'être de l'équipe, c'est que j'accepte de passer du temps pour y réfléchir, pour y travailler. Donc c'est juste être honnête avec ses collègues, être honnête avec soi-même, voilà.

Mais pourquoi vous acceptez ?

Déjà d'une parce que je pense que l'idée il faut que vous soyez séduit. Si vous n'êtes pas séduit par l'idée, si vous n'y croyez pas trop vous-même, vous acceptez par politesse, ou alors vous le faites mais vous lui dites « pff je veux bien dépanner mais je n'ai pas … Je n'y crois pas trop, j'essaye de t'aider mais ne me mets pas beaucoup d'heures dessus, ne compte pas trop sur moi ». Sur ça il faut être honnête dès le départ.
Je crois plutôt que c'est une histoire de premier niveau, personnellement est-ce que je crois à cette idée ou pas.

Ok. Maintenant de façon très générale, qu'est-ce qui joue sur l'émergence des idées ? L'émergence, plus que leur progression, ce qui joue et qui freine ?

Ce qui joue, je pense que c'est l'état d'esprit reposé, il ne faut pas être sous pression comme je vous l'ai dit.
C'est … je pense qu'il y a une part de … ce n'est pas de l'inné, y'a une part de personnalité, voilà on est plus ou moins enclin à avoir des idées. Les gens qui ne se posent jamais des questions, ils n'ont pas d'idées, s'ils n'ont pas de questions …
Il y a une part de naturel, de personnalité et puis après il y a l'environnement. Et moi je sais que les équipes avec qui je travaille, que je pilote, ils sont tous assez, « tous » pas tous, mais beaucoup ont cet état d'esprit là, cette espèce d'émulation collective qui fait que voilà, ça …

Ca fuse ?

Ca fuse. Bon après on se shoote nos idées : quand on vient échanger on se dit « ben non ton truc on n'y croit pas du tout !».

Oui, oui je comprends. Et qu'est ce qui peut freiner ?

Si on n'avait pas d'outils pour … c'est-à-dire que l'existence de la boîte à idée aussi c'est une émulation, on sait qu'on a les moyens d'aller au bout et de faire …

Vous savez que …

On sait que si l'idée … on a les moyens de faire valider une idée. Donc ça c'est important.

Oui, je comprends.

Donc qu'est-ce qui pourrait freiner ? C'est l'absence d'un outil ou d'un moyen de valoriser. Comme cette année, la surcharge de … le contexte global de travail c'est-à-dire la pression externe ou interne fait que ça peut inhiber la créativité ou l'émergence d'idées.
Et puis après je vous dis c'est aussi, comme il y a une part de personnalité, il y a une part de vie perso. Vous êtes dans une période plutôt agréable ou vous avez d'autres contraintes avec d'autres soucis perso qui font que vous êtes un peu plus miné, donc moins disposé intellectuellement à ça.
Y'a des paramètres externes à l'entreprise, internes, l'absence d'outils, voilà.

Est-ce que votre hiérarchie soutient, encourage explicitement ?

Oui, moi je trouve le fait de maintenir le dispositif de la boîte à idées, le comité d'innovation c'est un signe fort. Le fait d'inscrire dans les objectifs individuels au niveau des pôles, le nombre d'idées donc, c'est aussi un signe fort. Le fait que ce soit aussi dans les indicateurs du Centre C, ou du moins parmi les indicateurs évalués, c'est aussi un signe fort. C'est dans notre nom, y'a « innovation ».
Et puis y'a aussi le fait qu'il y a les Trophées innovation à la fin de l'année, enfin en début d'année qui un peu sont l'apothéose pour tous les porteurs d'idées, où y'a un peu cette espèce de challenge, c'est aussi une forme pour les équipes de se dire : au-delà de porter une idée, j'ai aussi un bonus possible, c'est d'être sélectionné pour le challenge et être présenté, avoir la chance d'être honoré, je dirai, devant tout le monde.

Ok. Et pour la progression des idées ? Là c'était plutôt pour l'émergence, qu'est-ce qui joue, qu'est-ce qui freine ?

Là c'est vraiment, vraiment le temps, le temps.

Le temps qu'on peut y consacrer ?

Qu'on peut y consacrer, c'est-à-dire la charge, la charge de travail, de soi et de ses associés. Si on n'a pas le temps de le faire, même si on a de la volonté, on reste quand même des heures, mais on ne peut pas faire … Donc je pense que le gros paramètre c'est le temps, la disponibilité.

D'accord. Donc juste il me faudrait votre poste ?

Je suis chef de macro projet ou chef de projet.

Votre ancienneté chez GDF SUEZ ?

Ça va faire 4 ans.

Votre âge ?

37.

Et votre formation ?

J'ai un doctorat en physico-chimie.

Voilà, c'est tout pour moi, merci.

Annexe 3 Descriptif de l'idée défendue lors de *Coup de pousse®*

Ondalia

Précision & Simplicité pour géo-référencer

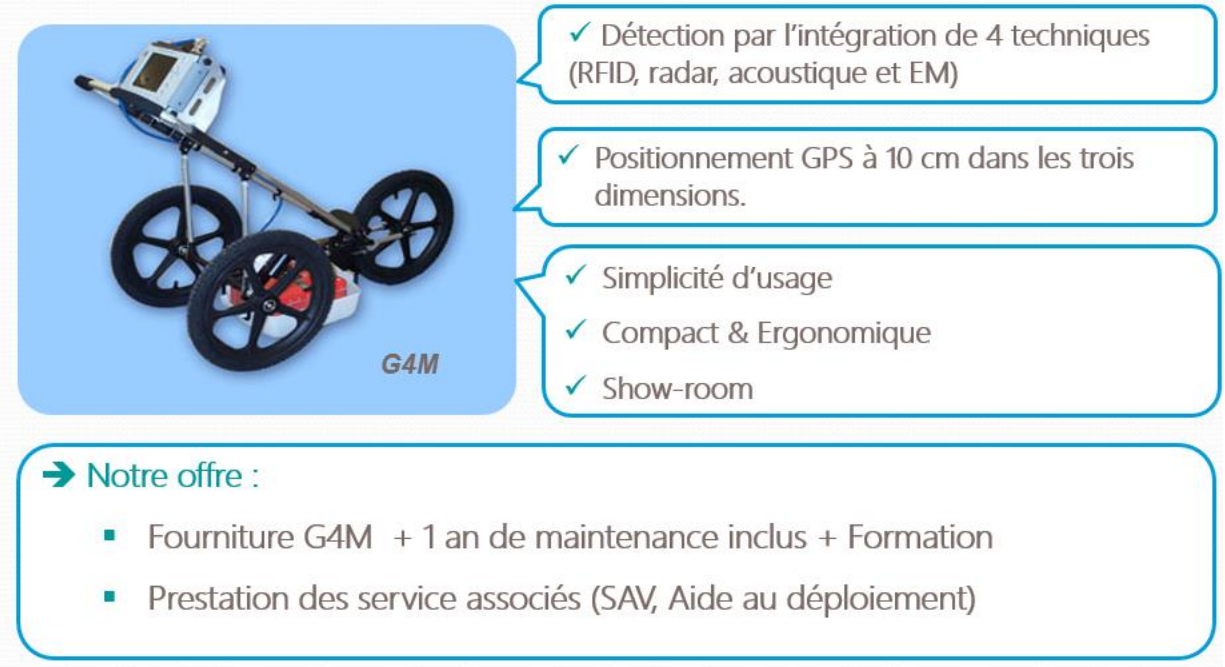
Demain, le géo-référencement de précision sera une préoccupation centrale des gestionnaires de réseaux enterrés. D'un point de vue règlementaire en effet, les exploitants devront connaître la position de leurs réseaux de canalisations enterrées **à 10 cm près** :

- Dès 2019, pour les réseaux « sensibles » : gaz, hydrocarbures, électricité …,
- Dès 2026, pour les réseaux « non-sensibles » : eau, télécom, …

Or aucun des outils de géo-détection existants (détection radar, détection électromagnétique, détection acoustique, RFID) ne permet pas aujourd'hui de répondre à cette réglementation.

Notre offre

Ondalia propose donc un outil, le G4M, permettant d'augmenter les performances techniques du géo-référencement : 4 systèmes en 1, précision de 10cm, optimisation de coûts du géo-référencement.



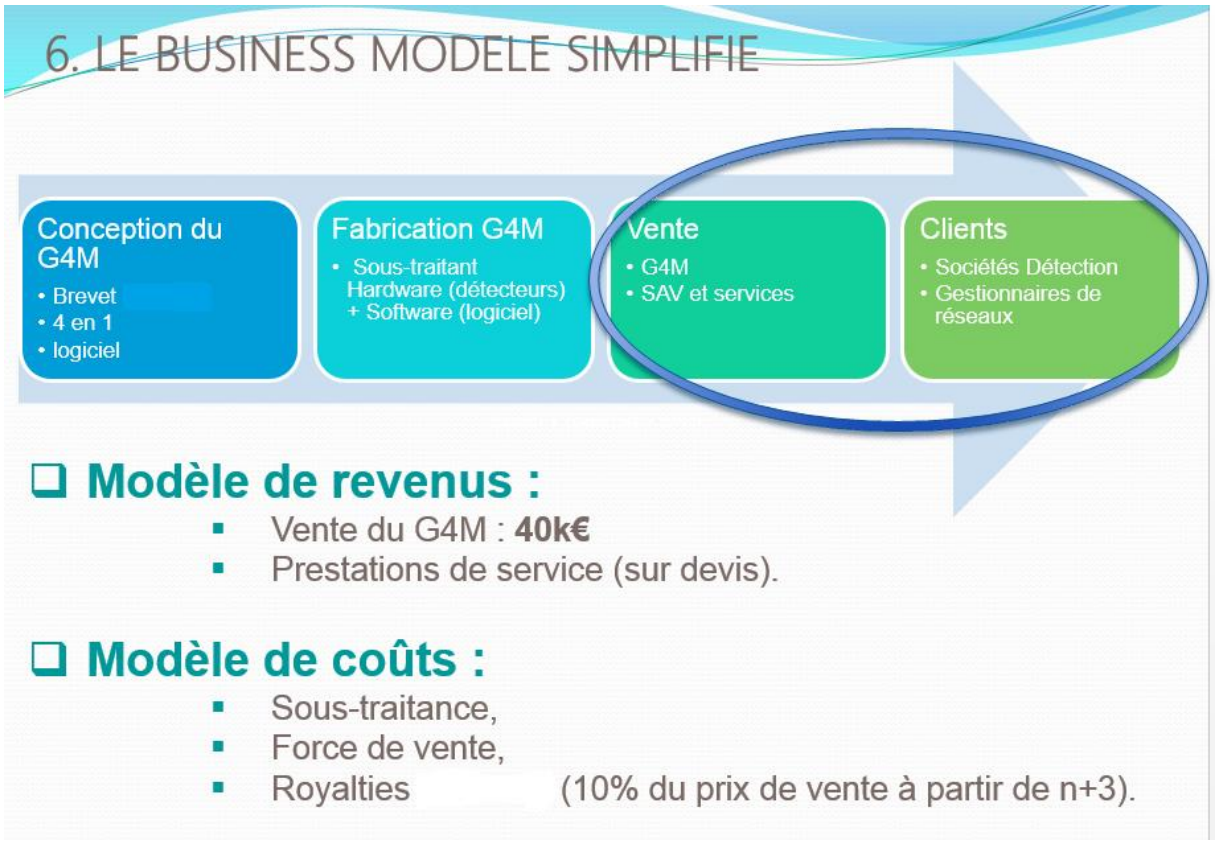
En France, plus de 200 000 kilomètres de réseaux de gaz seront à géo-référencer. Au départ l'outil sera donc commercialisé sur le marché français comprenant environ 150 sociétés de détection des réseaux enterrés susceptibles de s'équiper d'un tel matériel. Et ce pour plusieurs raisons :

1) Répondre à une obligation réglementaire

2) Réduire des coûts liés aux dommages sur ouvrages lorsqu'une canalisation (localisée avec une précision limitée) est détériorée (par l'intrusion d'une machine de type pelle mécanique)
3) Améliorer l'image de l'entreprise
4) Augmenter ses performances techniques (précision à 10cm) et optimiser ses coûts de géo référencement.

Le marché international constitue une perspective de développement future.

Le business model simplifié

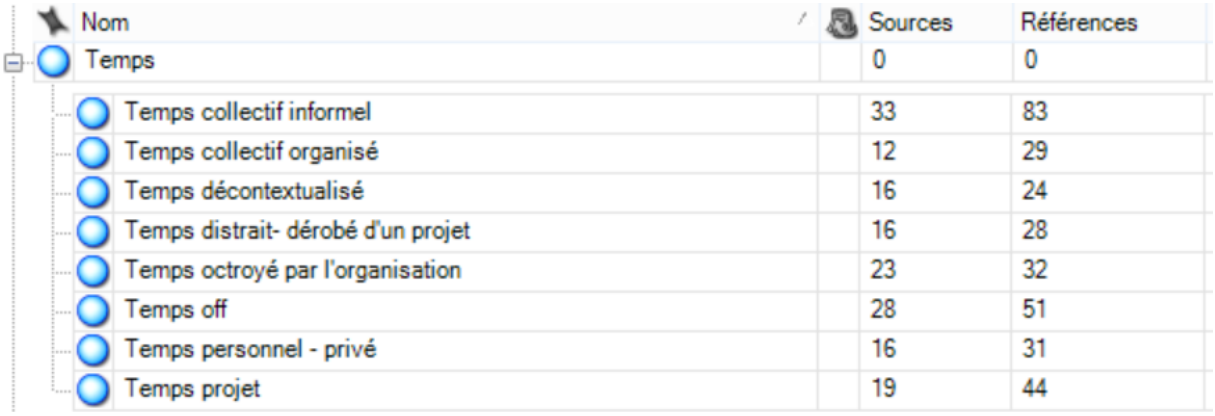


L'équipe

Annexe 4 Copies d'écran NVivo®

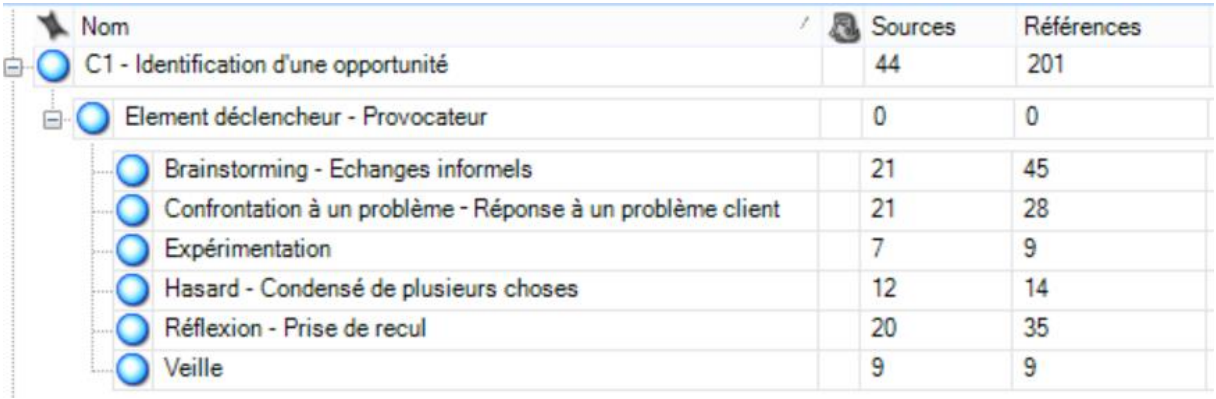
Copies d'écran tirées de NVivo[158]

Tableau 1 : Formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial



Nom	Sources	Références
Temps	0	0
Temps collectif informel	33	83
Temps collectif organisé	12	29
Temps décontextualisé	16	24
Temps distrait- dérobé d'un projet	16	28
Temps octroyé par l'organisation	23	32
Temps off	28	51
Temps personnel - privé	16	31
Temps projet	19	44

Tableau 2 : Différents éléments déclencheurs de l'identification d'une opportunité (Composante 1)



Nom	Sources	Références
C1 - Identification d'une opportunité	44	201
Element déclencheur - Provocateur	0	0
Brainstorming - Echanges informels	21	45
Confrontation à un problème - Réponse à un problème client	21	28
Expérimentation	7	9
Hasard - Condensé de plusieurs choses	12	14
Réflexion - Prise de recul	20	35
Veille	9	9

Tableau 3 : Différentes activités impliquées dans la Composante 2 du processus intrapreneurial

Nom	Sources	Références
C2 - Poursuite de l'opportunité	45	265
Echanges à l'externe	4	4
Echanges en interne	29	49
Evaluation de l'opportunité	26	53
Instruction pour Comité en particulier	7	9
Instruction pour intégration à ou constitution d'un projet	29	43

[158] Les copies d'écran effectuées relatent le nombre d'unités de sens encodées (Références) et le nombre d'entretiens concernés (Sources).

Tableau 4 : Activités liées à l'évaluation de l'opportunité identifiée (Composante 2)

Nom	Sources	Références
Evaluation de l'opportunité	26	53
Confrontation idées et besoins client	5	7
Evaluation du gain pour l'entreprise	9	15
Recherches bibliographiques	5	5
Réflexion personnelle	7	8

Tableau 5 : Eléments organisationnels encourageant le comportement intrapreneurial

Nom	Sources	Références
Eléments organisationnels encourageant le CI	0	0
Dispositif - Evènements	26	43
Ressources disponibles	20	28
Contenu du travail	4	4
Soutien - Valorisation - Implication Management	35	72
Environnement stimulant - Pairs	22	57
Flou - Latitude - Respiration dans les projets	32	101
Possibilité d'aller ailleurs	17	32

Tableau 6 : Moteurs du comportement intrapreneurial

Nom	Sources	Références
Moteurs du CI	0	0
Gout pour l'innovation	31	67
Reconnaissance - Valorisation	15	20
Existence de dispositifs	4	8
Répondre à un objectif	5	9
Défi Challenge	4	5
Récompense formelle	2	2
Sens donné au travail	8	15

Tableau 7 : Freins organisationnels au comportement intrapreneurial

Nom	Sources	Références
Freins organisationnels au CI	0	0
Manque de ressources (temps, argent)	33	74
Pression du business	23	39
Contexte peu incitatif (Innovation non prioritaire)	20	39
Communication interne	6	8
Formalisation	18	31

Annexe 5 Test statistique

Le Tableau 18 fait état de la contribution des formes de temps impliquées dans le processus intrapreneurial aux différentes composantes de ce dernier.

Les résultats que nous avançons à partir du nombre d'unités de sens codées méritent d'être évalués d'une manière approfondie. Pour cela, nous proposons une analyse statistique à partir du Khi-Deux. La copie d'écran ci-dessous en fait état.

Lignes : Etapes Colonnes : Colonnes de la feuille de trava

	Temps collectif informel	Temps collectif organisé	Temps décontextualisé	Temps distrait-dérobé	Temps octroyé	Temps off	Temps personnel-privé	Temps projet	Total
Identification	33	27	14	1	0	4	4	24	107
	26,037	9,987	8,917	9,273	11,413	16,050	9,630	15,693	
	1,862	28,984	2,898	7,381	11,413	9,047	3,291	4,397	
Poursuite	40	1	11	24	32	40	23	2	173
	42,097	16,147	14,417	14,993	18,453	25,950	15,570	25,373	
	0,104	14,209	0,810	5,410	9,945	7,607	3,546	21,531	
Développement	0	0	0	1	0	1	0	18	20
	4,867	1,867	1,667	1,733	2,133	3,000	1,800	2,933	
	4,867	1,867	1,667	0,310	2,133	1,333	1,800	77,388	
Total	73	28	25	26	32	45	27	44	300

Contenu de la cellule : Dénombrement
Dénombrement attendu
Contribution au Khi deux

Khi deux de Pearson = 223,800; DL =14; valeur de p = 0,000
Khi deux du rapport de vraisemblance = 226,402; DL = 14; valeur de p = 0,000

Copie d'écran du logiciel Minitab (version 17 : 2014) - Résultats du test d'association du Khi-deux entre les variables « Formes de temps » et « Composantes du processus intrapreneurial »

Comme indiqué dans ce tableau, la p-value du **test d'association** du Khi-deux est inférieure à 1/1000. Nous pouvons ainsi conclure (avec une probabilité inférieure à 1/1000 de nous tromper) qu'il existe **une association/un lien** entre la variable « Formes de temps » et celle « Composantes du processus intrapreneurial ». D'un point de vue statistique, il est donc possible d'avancer que **les trois composantes du processus intrapreneurial ne bénéficient pas des différentes formes de temps dans une proportion similaire**.

Nous remarquons toutefois qu'en raison de l'existence « d'effectifs » (i. e. unités de sens codées) inférieurs à 5, la représentativité des résultats pourraient être accrue à l'aide d'un échantillon plus conséquent (réplication de notre étude).

De plus, à partir de ce test, il ne nous est pas possible de définir statistiquement quelles formes de temps participent en particulier à chacune des composantes. Pour cela, il est nécessaire de **calculer un Khi-deux d'ajustement pour chacune des composantes**, c'est-à-dire d'exploiter séparément les données relatives à chacune des composantes.

Composante 1 - Identification

Catégorie	Observé	Proportion testée	Attendu	Contribution au Khi deux
Temps collectif informel	33	0,125	13,375	28,7956
Temps collectif organisé	27	0,125	13,375	13,8797
Temps décontextualisé	14	0,125	13,375	0,0292
Temps distrait-dérobé	1	0,125	13,375	11,4498
Temps octroyé	0	0,125	13,375	13,3750
Temps off	4	0,125	13,375	6,5713
Temps personnel-privé	4	0,125	13,375	6,5713
Temps projet	24	0,125	13,375	8,4404

N	DL	Khi deux	Valeur de P
107	7	89,1121	0,000

Copie d'écran du logiciel Minitab (version 17 : 2014) - Résultats du test d'ajustement du Khi-deux pour la Composante 1 (Identification)

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, la p-value du test d'ajustement du Khi-deux est inférieure à 1/1000. Nous pouvons ainsi conclure (avec une probabilité inférieure à 1/1000 de nous tromper) que le degré de participation des Formes de temps à la Composante 1 varie.

Précisément, les Temps collectif informel, collectif organisé et projet sont particulièrement utilisés[159].

Une réplication de notre étude conduisant à accroitre les « effectifs observés » (i. e. les unités de sens codées) conduirait à accroitre la représentativité des résultats.

Composante 2 - Poursuite

Catégorie	Observé	Proportion testée	Attendu	Contribution au Khi deux
Temps collectif informel	40	0,125	21,625	15,6134
Temps collectif organisé	1	0,125	21,625	19,6712
Temps décontextualisé	11	0,125	21,625	5,2204
Temps distrait-dérobé	24	0,125	21,625	0,2608
Temps octroyé	32	0,125	21,625	4,9776
Temps off	40	0,125	21,625	15,6134
Temps personnel-privé	23	0,125	21,625	0,0874
Temps projet	2	0,125	21,625	17,8100

N	DL	Khi deux	Valeur de P
173	7	79,2543	0,000

Copie d'écran du logiciel Minitab (version 17 : 2014) - Résultats du test d'ajustement du Khi-deux pour la Composante 2 (Poursuite)

Comme indiqué dans le tableau ci-dessus, la p-value du test d'ajustement du Khi-deux est inférieure à 1/1000. Nous pouvons ainsi conclure (avec une probabilité inférieure à 1/1000 de nous tromper) que les Formes de temps n'interviennent pas avec une implication identique dans la Composante 2 relative à la Poursuite. D'après le tableau, les Formes de temps qui sont particulièrement impliquées sont les Temps collectif informel et *off*.

En observant les valeurs absolues, les Temps distrait-dérobé, personnel-privé et octroyé interviennent aussi davantage que les autres[160].

La même remarque peut être ici aussi formulée : une réplication de notre étude conduisant à accroitre les « effectifs observés » (i. e. les unités de sens codées) conduirait à accroitre la représentativité des résultats.

[159] La contribution élevée des Temps octroyé et distrait-dérobé provient de leur faible effectif (respectivement 0 et 1)

[160] Le fait que ces temps ne contribuent que faiblement au Khi-deux vient que fait que l'effectif observé est très proche de l'effectif théorique. De ce fait ces formes de temps ne participent que peu à l'effet « différenciant » des formes de temps sur la composante concernée.

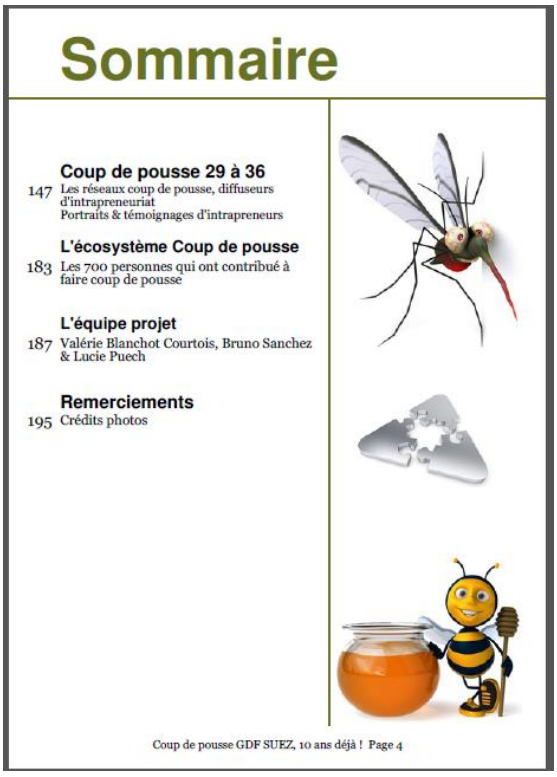
Composante 3 - Développement

Du fait d'un faible nombre de valeur recueillies concernant le développement des idées (à ce stade de l'idée, la question des ressources temps ne se pose plus vraiment), il nous est impossible de réaliser un test d'ajustement du Khi-deux. Nous nous contentons de notre analyse sur les valeurs absolues, indiquant que le temps projet participe particulièrement à la Composante 3.

Pour conclure

- D'un point de vue statistique, il existe bien **un lien significatif entre les variables « Formes de temps » et « Composantes du processus intrapreneurial »**, cela revient à dire que le niveau/degré d'utilisation des différentes formes de temps dépend de la composante du processus intrapreneurial visée.
- En procédant au test d'ajustement du Khi-deux pour chacune des composantes, certaines formes de temps apparaissent alors significativement plus impliquées que d'autres.
- Une réplication de notre étude, conduisant à accroitre les effectifs observés, permettrait alors à nos résultats de gagner en représentativité.

Annexe 6 Sommaire « Les 10 ans de Coup de pousse® »



le cnam

Lucie PUECH

GDF SUEZ

Processus intrapreneurial : Entre temps alloué et temps autosaisi

Résumé

Cette thèse se propose de comprendre en quoi le temps constitue une ressource permettant aux acteurs d'initier et de poursuivre des *projets intrapreneuriaux*. Notre étude empirique s'appuie sur 47 entretiens et une semaine d'observation participante à une formation-action à l'intrapreneuriat (*Coup de pousse*®) avec des membres d'un laboratoire de Recherche et Développement d'une grande entreprise française de l'énergie (GDF SUEZ).

Nos résultats nous permettent de souligner la ***dimension qualitative du temps*** lorsque celui-ci est utilisé dans le cadre des activités intrapreneuriales : nous élaborons une typologie des formes de temps impliquées dans les différentes composantes du processus intrapreneurial. Nous observons, en outre, que le temps qui participe au processus intrapreneurial se caractérise par une qualité singulière, identifiée comme étant de la ***disponibilité d'esprit***. Enfin, nous montrons que, même lorsque l'organisation encourage et soutient les activités innovantes à travers un ensemble de moyens tangibles et intangibles, il est nécessaire que les acteurs fassent preuve de ***proactivité vis-à-vis des ressources temps*** (*temps autosaisi* versus *temps alloué*).

Mots-clefs : Entrepreneuriat organisationnel, Processus intrapreneurial, Innovation, Slack de temps, Temps alloué, Temps autosaisi, Proactivité, Disponibilité d'esprit

Abstract

Intrapreneurial process: in swing between granted (free) time and grabbed time

Our thesis aims at understanding how time constitutes a resource which enables actors to initiate and pursue *intrapreneurial projects*. Our empirical study relies on 47 interviews, and a participative observation of an Intrapreneurship training program (a full-time week) with R&D researchers of a big French company in energy sector (GDF SUEZ).

Firstly, our results underline the ***qualitative dimension of time***: we elaborate a typology of various forms of time which are involved in the three components of intrapreneurial process. Secondly, we observe that, when time is spent for intrapreneurial activities, it is characterized by a singular quality, named ***availability of mind***. Thirdly, we suggest that, even if organizations are able to encourage and sustain innovative activities by several tangibles and intangibles means, ***actors need to act proactively regarding time resources*** (*grabbed time* versus *granted time*).

Keywords: Organizational entrepreneurship, Intrapreneurial process, Innovation, Slack time, Granted time, Grabbed time, Proactivity, Availability of mind