

**XIII<sup>ème</sup> CONFERENCE INTERNATIONALE  
DE MANAGEMENT STRATEGIQUE**

**1, 2, 3 ET 4 JUIN 2004**

**LE HAVRE – NORMANDIE – France**

**Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle :  
une conception tronquée ?**

**Véronique Bouchard**

Professeur de Management Stratégique

EM Lyon

23 avenue Guy de Collongue, BP 174

69132 Ecully Cedex

Tél. : +33 4 78 33 79 81

Fax : +33 4 78 33 79 27

[vbouchard@em-lyon.com](mailto:vbouchard@em-lyon.com)

**Céline Bos**

Doctorante

Université Lyon 3, EM Lyon, Cogire

249 rue Paul Bert

69003 Lyon

+ 33 6 12 88 23 83

[bos@em-lyon.com](mailto:bos@em-lyon.com)

*(Pour toute correspondance s'adresser à Véronique Bouchard.)*

# **Dispositifs intrapreneuriaux et créativité organisationnelle : une conception tronquée ?**

*par*

***Véronique Bouchard et Céline Bos***

## **Résumé :**

Les liens étroits unissant la créativité et l'innovation ainsi que l'importance croissante de cette dernière pour la compétitivité des entreprises, contribuent à l'émergence d'un nouveau champ au sein du management stratégique, celui de la **créativité organisationnelle**. Dans la pratique, aussi, innovation et créativité sont fortement liées, la poursuite d'une politique d'innovation impliquant souvent la mise en place de systèmes destinés à favoriser la créativité. Parmi ces systèmes, on trouve les **dispositifs intrapreneuriaux** dont la finalité est d'encourager et d'aider les employés à poursuivre des initiatives originales.

Dans cet article, nous tentons de démontrer que l'échec répété des dispositifs intrapreneuriaux dépend en partie de la conception tronquée que se font chercheurs et praticiens de la créativité organisationnelle. L'article débute par une revue de la littérature permettant de mettre en lumière cette conception. Il se poursuit par une description et une évaluation des dispositifs intrapreneuriaux en tant que dispositifs de créativité organisationnelle mettant en pratique cette conception et se conclut par une remise en cause de celle-ci ainsi que par l'ébauche d'une conception alternative.

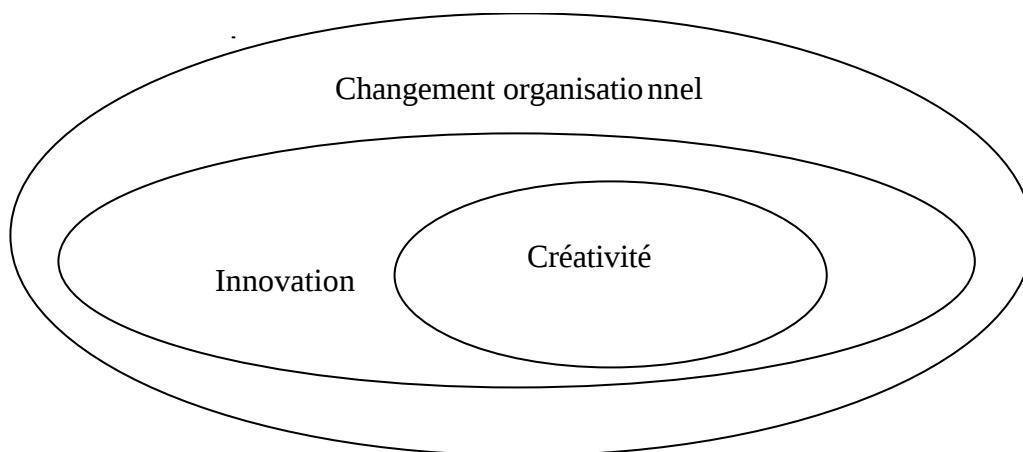
**Mots clés :** innovation, créativité organisationnelle, dispositif intrapreneurial.

## 1. INTRODUCTION

Dans le contexte actuel, l'aptitude des entreprises à développer un avantage concurrentiel, et donc à assurer une rentabilité durable, dépend toujours plus étroitement de l'innovation (Drucker, 1993, Hamel 2000).

Or à l'origine de l'innovation, il y a des idées et à l'origine des idées, il y a la créativité. Amabile définit la créativité dans les organisations comme « la production d'idées nouvelles et utiles par un individu ou un groupe d'individus travaillant ensemble » et l'innovation comme « la mise en œuvre de ces idées » (Amabile, 1988). Woodman, Sawyer et Griffin (1993) considèrent la créativité organisationnelle comme un sous-ensemble du champ de l'innovation qui, elle-même, constitue un sous-ensemble du changement organisationnel (cf. schéma 1). Ford (1996) souligne qu'à l'entrée « créativité » de l'index des thèmes de l'Academy of Management Review on peut lire « voir innovation ».

**Schéma 1 : le lien entre créativité et innovation**



*D'après Woodman, Sawyer et Griffin 1993 p.293*

Dans la pratique aussi il existe des liens étroits entre innovation et créativité, la poursuite d'une politique d'innovation impliquant très souvent la mise en place de systèmes destinés à favoriser la créativité. Parmi ces systèmes, on trouve les **dispositifs intrapreneuriaux** dont la finalité est d'encourager et d'aider les employés à poursuivre des initiatives originales.

De nombreuses entreprises sont en effet convaincues que dans des conditions de turbulence croissante, l'incorporation d'une dose d'entrepreneuriat peut les aider à innover et à améliorer leur performance : c'est le cas d'Eastman Kodak, Xerox Corporation, Lucent Technologies

aux Etats-Unis, de SAS, Siemens Nixdorf en Europe et de nombreuses entreprises moins connues. Toutes ces entreprises ont, au cours des trois dernières décennies, conçu et mis en place des assemblages ad-hoc de ressources, d'outils et de processus destinés à encourager la poursuite de projets entrepreneuriaux par leurs employés. Or ces dispositifs génèrent des problèmes récurrents que la littérature a déjà repérés et qu'une étude récente confirme (Bouchard, 2002). Apparition de tensions et de conflits au sein de l'organisation (Fast, 1978, Burgelman & Sayles, 1986 ; Block & MacMillan, 1993 ; Kanter, North et al., 1990 ; Gompers & Lerner, 2000 ; Chesbrough, 2000) mais surtout remise en cause du dispositif au bout de quelques années d'existence (Fast, 1978 ; Kanter, North et al., 1990 ; Block & MacMillan, 1993), à tel point que Kanter, North et al. (1990) qualifient les dispositifs intrapreneuriaux de « formes organisationnelles instables ». L'étude de Bouchard (2002) identifie le caractère par trop divergent des processus instaurés par les dispositifs intrapreneuriaux comme un de leurs « facteurs clés d'insuccès ».

Dans cet article, nous tenterons de démontrer que le caractère trop divergent de ces processus et par conséquent l'échec répété des dispositifs intrapreneuriaux, dépend en partie de la conception tronquée que se font chercheurs et dirigeants de la créativité organisationnelle. L'article débutera par une revue de la littérature qui permettra de mettre en lumière cette conception tronquée. Il se poursuivra par une description et une évaluation des dispositifs intrapreneuriaux en tant que dispositifs de créativité organisationnelle mettant en pratique cette conception. L'article se conclura par une remise en cause de cette conception et par une proposition alternative.

## **2. LES TRAVAUX SUR LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE**

La créativité au sens le plus large est un phénomène complexe qui concerne de nombreux champs de recherche : art, philosophie, psychologie, management... Au milieu des années 1980, des travaux traitant de la **créativité au sein de l'organisation** sont apparus dans le champ du management stratégique (Amabile, 1988 ; Woodman et Schoenfeldt, 1989). Par la suite, l'intérêt croissant des chercheurs de cette discipline pour la créativité fait émerger le concept de **créativité organisationnelle** ( Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 ; Ford, 1996).

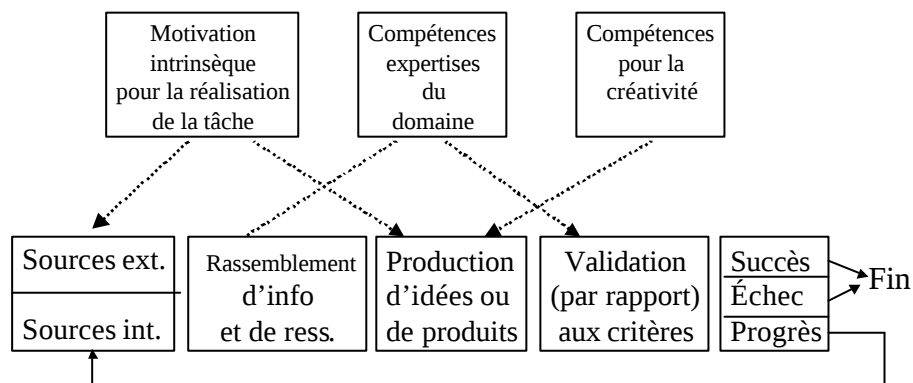
Les recherches sur la créativité organisationnelle se sont initialement appuyées sur des modèles issus de la psychologie et centrés sur les individus avant de s'orienter vers des modèles mobilisant plusieurs niveaux (individus, groupes, organisation). Tous ces travaux, cependant, cherchent implicitement une réponse à la question suivante : comment accroître la

créativité des individus au sein de l'organisation ? Ils se concentrent par conséquent sur l'identification des conditions favorables à la créativité individuelle.

## 2.1 LE MODELE COMPONENTIEL D'AMABILE

Dans son article de 1988 « A Model of Creativity and Innovation in Organizations », Amabile analyse les composants de la créativité individuelle et identifie les conditions favorables à cette dernière. Les trois composants nécessaires à la créativité sont 1) les compétences liées au domaine concerné (domain-relevant skills), 2) les compétences liées à la créativité (creativity-relevant skills) et 3) la motivation intrinsèque (intrinsic task motivation). Ces composants, qu'une étude qualitative approfondie lui a permis de mettre en lumière, constituent un modèle componentiel de créativité (cf. schéma 2). Chacun de ces composants est nécessaire, mais aucun n'est suffisant pour induire la créativité. De plus, on observe que leur influence varie en fonction des étapes du processus créatif.

**Schéma 2 : Un modèle componentiel de créativité dans l'organisation (Amabile 1988)**



## 2.2 LES MODELES MULTI-NIVEAUX

Ces modèles reposent sur l'idée que la créativité résulte de l'interaction entre différents domaines sociaux. L'article « Individuals Differences in Creativity : an Interactionist Perspective » de Woodman et Schonfelt (1989) constitue l'écrit fondateur de ce courant. Les articles de Woodman, Sawyer et Griffin (1993), Ford (1996), Drazin, Glynn et Kazanjian (1999) poursuivent dans cette voie.

Pour Woodman, Sawyer et Griffin (1993) la créativité s'inscrit dans un contexte social

spécifique et subit son influence. Ce contexte social résulte des interactions entre les différents niveaux de l'organisation: c'est pourquoi leur modèle est qualifié d '« interactionniste » (cf. schéma 3). Pour ces auteurs, la créativité organisationnelle peut-être définie comme une fonction complexe de la créativité des individus et des groupes, elles-mêmes tributaires des caractéristiques de l'organisation.

### Schéma 3 : Les facteurs influençant la créativité



*D'après Woodman, Sawyer et Griffin, 1993.*

Ford (1996), pour sa part, décrit la créativité organisationnelle comme un processus évolutionniste de variation, sélection et rétention alimenté par l'engagement des individus. Dans l'organisation, les individus sont amenés à exercer des arbitrages entre action routinière et action créative. Leur calcul est influencé par 1) le **sens** qu'ils attribuent à leurs actions (attentes et intentions), 2) la **nature de leur motivation** et 3) leurs **connaissances et compétences**. Ce calcul complexe intègre une multitude de facteurs de niveaux et de nature différents et ne peut donc être aisément modélisé. La créativité organisationnelle dépend d'arbitrages individuels qu'il est impossible de généraliser. La recherche doit donc s'orienter vers l'observation des arbitrages création-routine par des acteurs spécifiques dans des

contextes spécifiques.

On notera que ces deux modèles en dépit de leur volonté d'intégrer la dimension organisationnelle restent centrés sur la créativité individuelle et présentent de fortes similitudes avec le modèle d'Amabile. Les trois modèles se focalisent en effet sur l'identification des conditions organisationnelles de la créativité individuelle ou de groupe.

## 2.3 LES CONDITIONS ORGANISATIONNELLES DE LA CREATIVITE DANS LA LITTERATURE

Les travaux de la créativité organisationnelle soulignent le rôle central de l'individu et du groupe dans le processus créatif et par conséquent la nécessité pour une entreprise souhaitant accroître sa créativité d'agir à ces niveaux.

Pour certains auteurs, la créativité est d'abord et avant tout une aptitude cognitive individuelle (Guilford, 1950). Le comportement créatif individuel a beaucoup été étudié (Amabile 1988, 1996) et la plupart des modèles de créativité organisationnelle donnent la primauté à l'individu (Woodman, Sawyer et Griffin 1993, Ford 1996).

Le groupe a fait l'objet de recherche dans le domaine de la résolution de problème (problem solving) qui présente de fortes similitudes avec le processus créatif. Amabile (1988) définit le groupe comme un ensemble d'individus travaillant ensemble, sans lui attribuer de spécificité par rapport à l'individu. Pour Woodman, Sawyer et Griffin (1993) la créativité du groupe est une fonction de la créativité des individus qui le composent mais dépend aussi de facteurs spécifiques à ce niveau comme les normes du groupe, sa cohésion, sa taille, son hétérogénéité et son mode de fonctionnement.

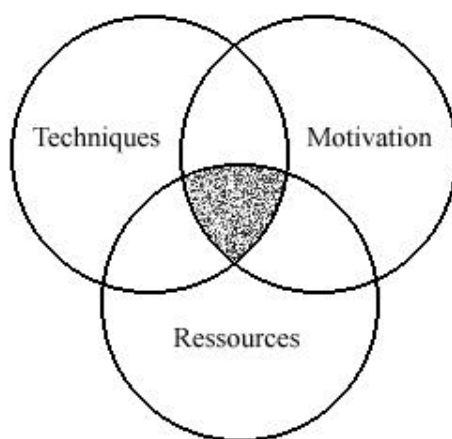
Pour agir à ces deux niveaux, l'entreprise dispose de plusieurs leviers. La littérature accorde une place particulière à 1) la **motivation** et 2) aux **ressources**.

Comme nous l'avons vu, la motivation constitue un des trois composants de base du modèle d'Amabile. Dans son article de 1988, Amabile affirme que « l'état de motivation intrinsèque conduit à la créativité, alors que celui de motivation extrinsèque l'inhibe » (Amabile, 1983). Consciente de certaines ambiguïtés, elle revient sur ce point fondamental en 1996. Elle clarifie la notion de motivation intrinsèque : « Nous définissons comme intrinsèque toute motivation qui émerge d'une réaction positive d'un individu face à une tâche, cette réaction pouvant être ressentie comme de l'intérêt, de l'engagement, de la curiosité, de la satisfaction, ou un challenge positif » (Amabile 1996, p.115). (A contrario, on parlera de motivation extrinsèque dès lors qu'un individu ne poursuit pas la tâche pour elle-même, mais pour en retirer un bénéfice ou pour éviter quelque chose de déplaisant au terme de celle-ci). Elle

amende son principe de la motivation intrinsèque qui devient : « La motivation intrinsèque conduit à la créativité ; une motivation extrinsèque « contrôlante » est défavorable à la créativité, par contre une motivation extrinsèque informelle ou « facilitante » peut conduire à la créativité, surtout lorsque le niveau de motivation intrinsèque initial est élevé » (Amabile 1996, p.119). Les travaux d'Amabile, qui reposent sur une série d'études empiriques, fournissent là une clé importante aux praticiens.

Parmi les leviers mis en avant par les chercheurs, les ressources tiennent aussi une place significative. Dans son article de 1988, Amabile situe la créativité et l'innovation à l'intersection des ressources, de la motivation et des techniques (cf. schéma 4).

**Schéma 4 : les composants de l'innovation organisationnelle selon Amabile (1988)**



Au niveau individuel, les ressources incluent les compétences liées au domaine ainsi que celles liées à la créativité. Au niveau de l'organisation, les ressources incluent les financements, les matériels, les systèmes, les personnes et les informations que celle-ci met à disposition. Woodman, Sawyer et Griffin (1993), quant à eux, soulignent l'impact des ressources, au côté d'autres caractéristiques de l'organisation, sur le contexte et le comportement créatifs.

Les entreprises désireuses de favoriser la créativité disposent donc d'un choix de niveaux d'intervention et de leviers qu'elles peuvent mobiliser, combiner et faire évoluer dans le temps.

### **3. LE DISPOSITIF INTRAPRENEURIAL COMME DISPOSITIF DE CREATIVITE ORGANISATIONNELLE**

Dans leurs principes de conception et de fonctionnement, les dispositifs intrapreneuriaux présentent des liens étroits avec les modèles de créativité organisationnelle décrits précédemment. En effet, la finalité de ces dispositifs est la génération de nouveaux flux de revenus à travers la stimulation et l'exploitation de la créativité des employés. Ces dispositifs se préoccupent de mettre en place des conditions favorables à la créativité et à l'innovation. Dans ce dessein, ils interviennent essentiellement au niveau des « individus » et des « petits groupes » (Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 ; Ford, 1996) et s'appuient, comme nous le verrons, sur trois leviers principaux : l'autonomie, l'engagement personnel et le contrôle des ressources, ces deux derniers ayant été identifiés comme critiques par les travaux de créativité organisationnelle (Amabile, 1988 ; Woodman, Sawyer et Griffin, 1993 ; Ford, 1996).

Au cours des trois dernières décennies, de nombreux dirigeants ont tenté de réintroduire un peu de l'« esprit d'entreprendre » au sein de leur organisation. Des entreprises aussi connues qu'Eastman Kodak, Xerox Corporation et Lucent Technologies aux Etats-Unis, SAS, Siemens Nixdorf en Europe ainsi que d'autres moins connues ont, au cours de leur histoire récente, mis en place des dispositifs intrapreneuriaux – assemblages ad hoc de ressources, outils et processus managériaux – destinés à encourager et à faciliter la poursuite de projets entrepreneuriaux par leurs employés.

D'un point de vue théorique, la mise en place d'un dispositif intrapreneurial par le management d'une organisation établie peut être considérée comme une tentative de réponse aux exigences simultanées et contradictoires d'exploitation et d'exploration auxquelles celle-ci est soumise (March, 1991). Cette réponse consiste à laisser l'organisation en place en charge de ce qu'elle sait le mieux faire – gérer l'existant – et à confier à des individus ou à des petits groupes la tâche d'identifier et d'exploiter de nouvelles opportunités. Les individus et les petits groupes sont en effet considérés comme plus aptes à remplir cette tâche en raison de leur créativité, flexibilité et capacité d'apprentissage inhérentes dès lors qu'ils sont libérés des contraintes de l'organisation. Malgré des configurations en apparence très variées qui tiennent à l'histoire de l'entreprise mais également aux priorités des décideurs, les dispositifs intrapreneuriaux reposent en fait sur quelques principes communs qu'une étude récente (Bouchard, 2002) a mis en lumière.

S'appuyant sur l'analyse de dix cas publiés et de deux cas originaux, représentatifs

d'industries et de zones géographiques variées (cf. table 1), cette étude identifie trois « briques de base » sur lesquelles s'appuient l'ensemble des dispositifs intrapreneuriaux analysés. Ces briques de base peuvent être conçues comme des leviers mais également comme des principes de conception qui conditionnent en profondeur le fonctionnement de ces dispositifs.

**Table 1 : Les dispositifs intrapreneuriaux analysés**

|                              | Industrie                                   | Période     | Source                        | Auteurs                              |
|------------------------------|---------------------------------------------|-------------|-------------------------------|--------------------------------------|
| Raytheon                     | Electronique militaire                      | 1969-1989   | Journal of Business Venturing | Kanter, North et al.                 |
| Scandinavian Airlines System | Compagnie aérienne                          | 1983-1985   | Harvard Business School       | Kao & Blome                          |
| Eastman Kodak                | Matériel photographique                     | 1983-1989   | Journal of Business Venturing | Kanter, Richardson et al             |
| Ohio Bell                    | Télécom                                     | 1985-1990   | Journal of Business Venturing | Kanter & Richardson                  |
| Xerox Corporation            | Photocopieuses                              | 1990-1995   | Harvard Business School       | Lerner & Hunt                        |
| 3M                           | Abrasifs et adhésifs                        | 1992        | Harvard Business School       | Bartlett & Mohammed                  |
| Siemens-Nixdorf              | Systèmes informatiques                      | 1994        | Harvard Business School       | Kanter, McGuire et al.               |
| Procter & Gamble             | Produits de grande consommation             | 1996        | Harvard Business School       | Amabile & Whitney                    |
| Lucent Technologies          | Télécom                                     | 1996-2001   | Harvard Business School       | Kanter & Heskett.; Chesbrough et al. |
| Nokia                        | Téléphones et réseaux de téléphonie mobiles | 1998- today | McKinsey Quarterly            | Day, Mang et al.                     |
| Barilla                      | Produits alimentaires                       | Années 80   | -                             | Bouchard                             |
| “Tau Group”                  | Matériel électrique                         | 1998-2002   | -                             | Bouchard                             |

### 3.1 LES « BRIQUES DE BASE » DES DISPOSITIFS INTRAPRENEURIAUX

***L'autonomie individuelle*** – Les liens étroits qui relient l'autodétermination à l'innovation et au processus entrepreneurial ont été maintes fois évoqués dans la littérature (Bird, 1988 ; Katz et Gartner, 1988). De fait l'autonomie individuelle, dimension première de l' « orientation entrepreneuriale » selon Lumpkin & Dess (1996), constitue le cœur des dispositifs intrapreneuriaux analysés.

En pratique, le degré d'autonomie individuelle prévu par les dispositifs intrapreneuriaux est très variable. Certains dispositifs accordent une autonomie quasi-complète aux intrapreneurs

qui sont physiquement, hiérarchiquement et culturellement séparés du reste de l'organisation. Ils sont alors libres de se focaliser entièrement sur leur projet et, entre les évaluations périodiques auxquelles ils sont soumis, de disposer d'eux-mêmes et de ressources propres. À l'autre extrême, les intrapreneurs continuent d'appartenir à l'organisation existante et à y accomplir leurs tâches habituelles même s'ils ne dépendent pas de leur superviseur direct pour ce qui touche à leur projet. La poursuite de leur projet s'effectue en temps masqué jusqu'à ce que l'intérêt de celui-ci soit reconnu : ils se voient alors allouer des ressources financières et techniques et peuvent officiellement consacrer une partie de leur temps de travail à leur projet.

***L'engagement personnel*** – Tous les dispositifs analysés misent sur cette dimension importante de l'orientation entrepreneuriale. Celle-ci est en effet aussi indispensable à la réussite que l'autonomie car elle permet aux porteurs de projet de surmonter les obstacles qui surgissent dès lors qu'ils tentent de s'écarter des sentiers battus. Par ailleurs, la présence d'individus fortement engagés au sein de l'entreprise peut contribuer à stimuler l'ensemble du personnel rendant cette dimension spécialement précieuse aux yeux de la direction.

Le fort niveau d'engagement de l'entrepreneur est lié à des facteurs intrinsèques – le plaisir et la satisfaction qu'il retire de l'accomplissement d'une tâche originale et complexe, par exemple – et à des facteurs extrinsèques, comme la perspective d'enrichissement ou d'amélioration du statut social en cas de réussite (Hornsby, Naffziger et Kuratko, 1994). Les dispositifs intrapreneuriaux reprennent ces deux sources de motivation et les combinent dans diverses proportions : certains dispositifs misent exclusivement sur les facteurs intrinsèques tandis que d'autres promettent des récompenses financières très significatives ou encore des marques officielles de reconnaissance aux intrapreneurs couronnés de succès.

Le niveau d'engagement personnel d'un individu dépend clairement du degré de compétence qu'il s'attribue. La plupart des dispositifs intrapreneuriaux prennent cette observation en compte et fournissent une aide et des encouragements aux employés hésitants. Différents moyens vont être mis en œuvre à cette fin : discours mobilisateurs en provenance de la haute direction, formalisation et communication de méthodes et de processus de développement de projet, explicitation des critères de sélection, mise à disposition de données, d'experts et de tuteurs ou stages de formation ad-hoc.

***La discipline par les ressources*** – Les entrepreneurs sont autonomes, engagés dans leur projet mais également disciplinés par d'inflexibles contraintes de marché et de ressources : la discipline par les ressources constitue donc la troisième et dernière « brique de base » mise en évidence par l'étude.

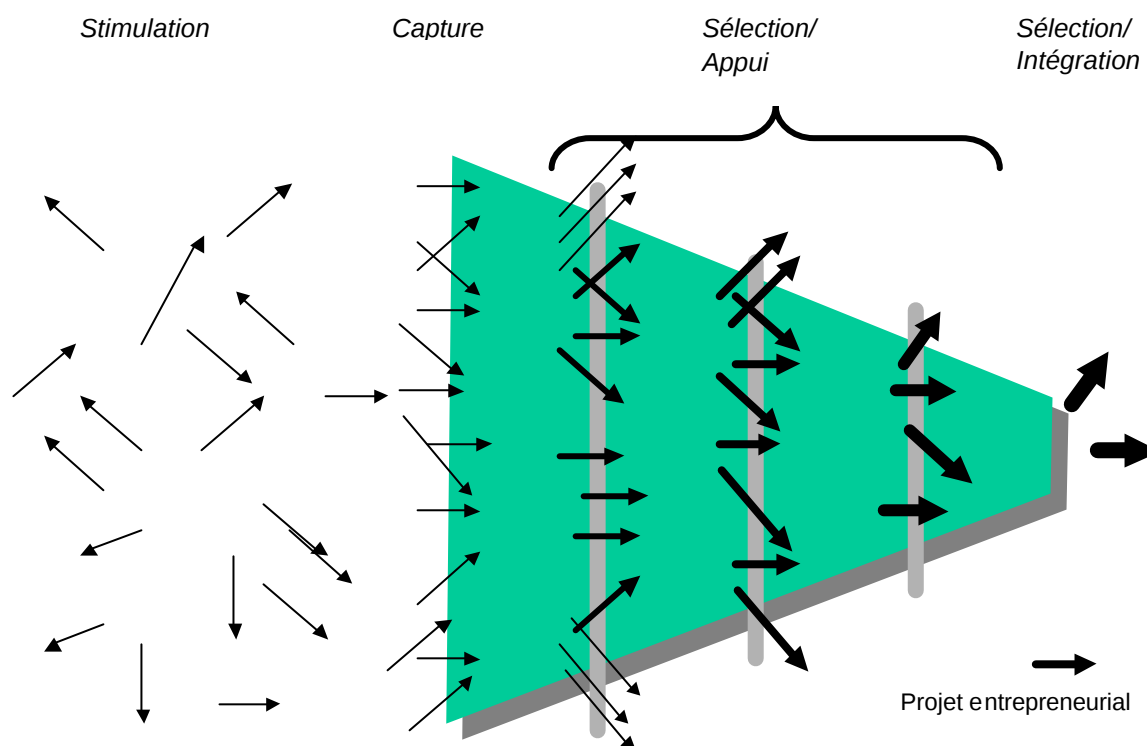
La plupart des dispositifs étudiés soumettent les intrapreneurs à de fortes contraintes de ressources. Un processus de financement étape par étape et conditionnel est en effet au cœur de la plupart des dispositifs intrapreneuriaux : il offre à l'entreprise la possibilité de contrôler périodiquement l'état d'avancement, la faisabilité et l'attractivité des projets en cours. Il constitue ainsi un contrepoids à l'autonomie individuelle et permet à l'entreprise et aux intrapreneurs de moduler leur niveau d'engagement en tenant compte des perspectives plus ou moins encourageantes qui se dessinent dans le temps. Ce processus transforme en fait les projets en « options réelles » (Courtney, Kirkland et Viguerie, 1997 ; McGrath, 1999) que l'entreprise peut choisir d'exercer ou non le moment venu. Généralement, au caractère conditionnel du financement des projets s'ajoute le fait que les ressources sont allouées avec la plus grande parcimonie, ce qui conduit les intrapreneurs à se montrer très inventifs dans l'identification et l'utilisation de celles-ci.

### **3.2 LE FONCTIONNEMENT DES DISPOSITIFS INTRAPRENEURIAUX**

De même qu'ils reposent sur des principes de conception communs, les dispositifs intrapreneuriaux ont tous un mode de fonctionnement assez similaire. Ce fonctionnement **entonnoir** (cf. schéma 5) table initialement sur un grand nombre de participants et offre à ceux-ci toute latitude quant aux idées proposées. L'amont du processus est donc constitué de mécanismes de stimulation (communication de l'existence du dispositif et de son ouverture à tous, encouragements) et de mécanismes de capture grâce auxquels les projets et leurs porteurs sont formellement identifiés.

L'entonnoir très ouvert à l'entrée se rétrécit progressivement. Divers mécanismes de sélection – les évaluations auxquelles sont soumis les projets, mais également la sélection « naturelle » résultant des nombreux obstacles rencontrés, par exemple, ou du découragement – vont progressivement éliminer ou transformer la plupart des projets et ce, en dépit de l'aide formellement consentie par le dispositif. Au bout de l'entonnoir, on constate un assez faible taux de réussite. Parmi ces réussites, un certain nombre devront être externalisées en raison de leur manque d'alignement stratégique. La toute dernière étape consistera à intégrer les projets aboutis destinés à rester au sein de l'organisation.

### Schéma 5 : Le fonctionnement des dispositifs intrapreneuriaux - un processus en entonnoir



### 3.3 UN CONSTAT D'ECHEC

La littérature consacrée aux dispositifs intrapreneuriaux fait généralement le constat de leur échec. En effet, ces dispositifs tendent à générer des tensions au sein de l'organisation quand il ne s'agit pas de conflits (Fast, 1978, Burgelman & Sayles, 1986 ; Block & MacMillan, 1993 ; Kanter, North et al., 1990 ; Gompers & Lerner, 2000 ; Chesbrough, 2000). Il semble que très peu de ces dispositifs sont considérés comme des réussites et que la plupart sont démantelés au bout de quelques années (Fast, 1978 ; Kanter, North et Al., 1990 ; Block & MacMillan, 1993). Kanter, North et al (1990) n'hésitent pas à qualifier les dispositifs intrapreneuriaux de « formes organisationnelles instables ». L'étude de Bouchard (2002) confirme ces observations et constate que les dispositifs intrapreneuriaux, après une première période souvent très féconde, ont du mal à générer un flux constant d'idées et de projets nouveaux et donc à stimuler durablement la créativité organisationnelle.

La plupart des dispositifs intrapreneuriaux affrontent une période de crise après seulement quelques années d'existence. Celle-ci résulte d'une multitude de facteurs qui peuvent dépendre de circonstances défavorables telles qu'un changement de direction ou un

retournement de conjoncture mais aussi de problèmes plus fondamentaux liés à l'écart souvent considérable entre les attentes des acteurs clés et les résultats obtenus.

Cet écart souvent fatal pour le dispositif peut être causé par des erreurs de conception : celles-ci sont fréquentes dans la mesure où il s'agit de dispositifs expérimentaux et « faits maison ». Mais il est aussi dû, selon nous, à des problèmes plus fondamentaux liés aux principes même sur lesquels les dispositifs reposent.

### **3.4 UN PROCESSUS TROP DIVERGENT**

Les dispositifs intrapreneuriaux, qui constituent à maints égards d'ambitieuses tentatives d'application des concepts de la créativité organisationnelle, ont dans les faits le statut peu enviable de « forme organisationnelle instable ». Les raisons de cette faiblesse sont multiples, mais semblent dépendre pour une bonne part du caractère excessivement divergent de leur fonctionnement. Cette divergence se traduit par un faible alignement stratégique des projets développés, avec pour conséquence une vulnérabilité accrue de ces projets et du dispositif dans son ensemble à moyen terme. Elle se traduit également par une atomisation des acteurs concernés, peu enclins à s'organiser pour valoriser leurs réalisations et leurs compétences et ainsi assurer la pérennité du dispositif intrapreneurial.

Le fonctionnement trop divergent des dispositifs intrapreneuriaux se manifeste donc à deux niveaux, celui des projets et celui des individus.

**Divergence des projets** – La plupart des dispositifs observés affichent une volonté d'offrir toute latitude aux participants en ce qui concerne le contenu de leur projet à condition que celui-ci soit viable et rentable. Malheureusement cette position de principe finit souvent par avoir des conséquences négatives pour les intrapreneurs et pour le dispositif dans son ensemble. En effet, la légitimité de projets sans lien stratégique avec l'entreprise est beaucoup plus difficile à établir ce qui rend les projets ainsi que leurs porteurs plus vulnérables aux attaques et critiques auxquels ils ne manqueront pas d'être exposés dans le temps. Alors que la pertinence stratégique est rarement évoquée en tant que critère d'évaluation dans la phase initiale, elle devient de plus en plus importante à mesure que le temps passe et que les résistances au dispositif se renforcent ou que la situation économique se détériore. Dans un contexte tendu le fait que des ressources rares et de valeur (les intrapreneurs engagés) se dédient à des tâches sans lien aucun avec les activités de l'entreprise, et qu'en plus ces ressources risquent de quitter celle-ci en cas de succès, devient très difficile à justifier.

**Divergence des individus** – Comment se fait-il qu'un dispositif établi depuis plusieurs

années, ayant porté des fruits concrets en termes d'innovation et d'apprentissage et auquel participent de près ou de loin parfois des centaines d'individus ne puisse asseoir sa pérennité ? Outre les problèmes évoqués précédemment, il nous semble que cette faiblesse dérive en partie du niveau d'intervention que ce dispositif privilégie : le niveau de l'individu.

Comme la plupart des innovateurs, les intrapreneurs sont « orientés résultats » et se préoccupent peu de l'approbation de leurs supérieurs ou d'une légitimité qui ne soit strictement reliée à leur performance. Cette orientation est renforcée par d'autres traits tels que l'indépendance qui n'encourage pas les intrapreneurs à mobiliser des processus sociaux pour atteindre leurs objectifs. Par conséquent, les acteurs impliqués dans les dispositifs intrapreneuriaux comptent avant tout sur la légitimité du succès pour arriver à leur fin et pérenniser le dispositif dans son ensemble. Or le succès n'est pas toujours au rendez-vous, c'est même plutôt l'exception : la légitimité des dispositifs intrapreneuriaux doit par conséquent reposer sur d'autres bases et nécessite que les individus impliqués se mobilisent et s'organisent à cette fin...

#### **4. VERS UNE AUTRE CONCEPTION DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE**

La section précédente nous a permis de constater l'échec fréquent des dispositifs intrapreneuriaux, échec s'expliquant en partie par le caractère excessivement divergent des processus enclenchés par ces dispositifs. Nous avons vu que cette divergence résultait de la grande liberté consentie aux intrapreneurs quant au contenu de leur projet et d'une focalisation quasi-exclusive sur les individus au détriment d'autres niveaux d'intervention.

Dans la mesure où ces biais reflètent certaines propositions des travaux de la créativité organisationnelle, il nous semble que celles-ci sont susceptibles d'être remises en question.

##### **4.1 DE LA DIVERGENCE A LA CONVERGENCE**

Dans l'esprit de nombreux spécialistes de la créativité, les termes « divergent » et « créatif » sont pour ainsi dire synonymes. En effet est-il possible d'être créatif sans autonomie, sans s'éloigner délibérément des acquis, des recettes et des modèles en vigueur ? L'équivalence créativité-divergence est clairement établie par DeBono (1971, 1991, 1993). Cook (1998) renchérit sur ce point précisant les conditions favorables à la pensée divergente :

- Ne pas juger, rester ouvert à toutes les idées même si la première est excellente
- La quantité l'emporte sur la qualité, dans un premier temps prendre toutes les idées

sans penser à leur application

- Ne pas critiquer une idée mais construire à partir d'une idée
- Favoriser l'incubation des idées, leur laisser un espace pour se développer

Les dispositifs intrapreneuriaux dont l'ambition est de susciter un large vivier d'idées « nouvelles, utiles et valorisables » stimulent la créativité en encourageant la divergence. Cependant cette divergence pose des problèmes à l'organisation. Pour Midler (2002), le défi principal que l'innovation intensive pose aux organisations est en effet celui de « la maîtrise et de la coordination des divergences ». Défi qui n'est autre que celui d'assurer un équilibre entre divergence et convergence et qui, pratiquement, implique de comprendre sur quoi et comment faire converger acteurs et projets. Pour cela, il faut revenir à la définition de la firme et sa finalité.

#### **4.2 DES CONDITIONS AUX OBJETS DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE**

La firme peut être définie comme une collectivité qui partage un intérêt commun à la survie du système organisationnel et s'engage dans des activités communes (W.R. Scott in Desreumaux, 1998). S.P. Robbins (in Desmeuraux, 1998) la présente comme une entité de coordination possédant des frontières identifiables et fonctionnant de façon durable pour atteindre un ou des objectifs partagés par les participants.

Dans un tel cadre, la créativité ne peut s'exercer de façon entièrement autonome et individuelle, mais doit contribuer, à terme, à l'atteinte d'objectifs partagés. La divergence inhérente à la créativité individuelle doit être donc maîtrisée et mise au service de fins communes. Ceci passe, entre autres, par la désignation d'objets communs auxquels appliquer les idées et les actions créatives au sein de l'organisation. Sans ces « attracteurs », l'énergie créative est dissipée et donc gaspillée du point de vue de l'organisation. Toujours du point de vue de l'organisation, il apparaît qu'une focalisation exclusive sur les **conditions** de la créativité tend à aboutir à des résultats indésirables et qu'il est nécessaire de spécifier les **objets** de la créativité. En faisant converger les initiatives individuelles, ces cibles communes vont favoriser l'apparition de synergies et les apprentissages collectifs. La spécification d'objets de la créativité ne doit évidemment pas interdire toute divergence mais seulement contribuer à la réduire.

Dans le cas des dispositifs intrapreneuriaux dont la finalité est la génération de nouveaux flux de liquidités, les objets communs peuvent être des clientèles, des technologies ou des familles de produits à privilégier dans l'exercice de la créativité et le déploiement des efforts

individuels. Les objets communs sur lesquels exercer la créativité peuvent aussi être les processus clés de la firme, qu'il s'agisse de processus tournés vers le marché ou de processus exclusivement internes, son organisation ou même sa stratégie...

#### **4.3 UNE AUTRE CONCEPTION DE LA CREATIVITE ORGANISATIONNELLE**

Nous avons montré que la focalisation sur les conditions favorables à la créativité conduit à des processus divergents et que la maîtrise de ces processus passe par la désignation d'objets communs. À la lumière de ces observations, il nous semble que la conception de la créativité qui émane des travaux de la créativité organisationnelle est incomplète.

Que ce soit à des fins théoriques ou pratiques, la nouvelle conception devra mieux prendre en compte les dimensions collective et convergente de la créativité organisationnelle. Cette exigence nous oriente vers une conception duale donnant une importance équivalente aux conditions et aux objets de la créativité organisationnelle. Ainsi, par exemple, le repérage empirique de la créativité organisationnelle devra s'appuyer sur deux ensembles d'indicateurs: 1) un ensemble d'indicateurs visant à établir l'existence de conditions favorables à la créativité individuelle et de groupe et 2) un ensemble d'indicateurs visant à vérifier l'existence d'objets communs auxquels s'applique cette créativité, qu'il s'agisse de cibles stratégiques ou de tâches collectives.

#### **5. CONCLUSION**

À partir du constat d'échec des dispositifs intrapreneuriaux, nous avons remis en question la conception dominante de la créativité organisationnelle qui apparaît tronquée et par conséquent peu apte à susciter de bonnes pratiques dans les entreprises.

La conception que nous proposons est duale : en plus de porter sur les conditions favorables à la créativité des individus et des groupes (souvent porteuses de divergence), elle introduit la notion d'objet de la créativité organisationnelle, favorisant la maîtrise et la coordination des divergences et intégrant ainsi la dimension collective. Une telle conception doit maintenant être corroborée par l'observation du comportement et des orientations des firmes réputées créatives.

## **BIBLIOGRAPHIE**

- AMABILE T.M. (1988), A model of creativity and innovation in organizations, *Research in Organizational Behavior* (10), JAI Press, pp.123-167.
- AMABILE T. M. (1996), *Creativity in Context*. Boulder, Colorado : Westview Press.
- AMABILE T. and WHITNEY D. (1997). Corporate New Ventures at Procter & Gamble. Harvard Business School Case, n° 9-897-088.
- BARTLETT C.A. and MOHAMMED A. (1995). 3M : Profile of an innovating company. Harvard Business School Case, n° 9-395-016, p. 1-20.
- BIRD B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas : The case for intention. *Academy of Management Review*, vol 13, n° 3, p. 442-453.
- BLOCK Z. and MACMILLAN I.C. (1993). *Corporate venturing : creating new businesses within the firm*. Boston : Harvard Business School Press.
- BOUCHARD V. (2002), Corporate entrepreneurship : Lessons from the field, blind spots and beyond..., *Cahiers de la Recherche EM LYON* n° 2002-08.
- BURGELMAN R.A. and SAYLES L.R. (1986). *Inside corporate innovation : strategy, structure and managerial skills*. New York : Free Press.
- CHESBOURG H. (2000). Designing corporate ventures in the shadow of private venture capital. *California Management Review*, vol 42, n° 3, p. 31-49.
- COURTNEY H., KIRKLAND J. and VIGUERIE P. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, vol 75, n° 6, p. 67-79.
- COOK P.(1998), *Best Practice Creativity*, Gower Ed.
- DAY J.D., MANG P.Y., RICHTER A. and ROBERTS J. (2001). The innovative organization : Why new ventures need more than a room of their own. *The McKinsey Quarterly*, 2, p. 21-31.
- DE BONO, E. (1971), *Lateral thinking for management*, McGraw Hill.
- DE BONO, E. (1991). *Six Action Shoes*. New York : Harper Business.
- DE BONO, E. (1993). *Serious Creativity : Using the power of lateral thinking to create new ideas*, *Advanced Practical Thinking*.
- DESREUMAUX A. (1998), *Théories des organisations*, Colombelles : Editions Management et Société.
- DRAZIN R., GLYNN M.A., KAZANJIAN R.K.(1999), Multilevel theorizing about creativity in organizations : a sensemaking perspective, *The Academy of Management Review* (24), pp. 286-307.
- DRUCKER P. (1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business.
- FAST N. (1978). *The rise and fall of corporate new venture divisions*. Ann Arbor : UMI Research Press.
- FORD C. (1996), A theory of individual creative action in multiple social domains, the *Academy of Management Review* (21), pp. 1112-1142.
- GOMPERS P. and LERNER J. (2000). The determinants of corporate venture capital success : organizational structure, incentives and complementarities. In R.K. MORCK, ed.,

Concentrated Corporate Ownership. Chicago : University of Chicago Press.

GUILFORD, J. P. (1950). Presidential address to the American Psychological Association. *American Psychologist*, 5, 444-454.

HAMEL, G. (2000), *Leading the revolution*, Harvard Business School Press.

HORNSBY J.S., NAFFZIGER D.W. and KURATKO D.F. (1994). A proposed research model of entrepreneurial motivation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol 18, n° 3, p. 29-42.

KANTER R.M. and HESKETT M. (2000). Lucent Technologies New Ventures Group. Harvard Business School Case, n° 9-300-085, p. 1-16.

KANTER R.M., McGUIRE J.F. and MOHAMMED A. (1997). The Change Agent Program at Siemens Nixdorf. Harvard Business School Case, n° 9-396-203, p. 1-17.

KANTER R.M., NORTH J. et al. (1990). Engines of progress : designing and running entrepreneurial vehicles in established companies. *Journal of Business Venturing*, vol 5, n° 6, p. 415-430.

KANTER R.M., NORTH J., RICHARDSON L., INGOLS C. and 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*, vol 6, n° 2, p. 145-163.

KANTER R.M. and 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*, vol 6, n° 3, p. 209-229.

KANTER R.M., RICHARDSON L., NORTH J. and 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, p. 63-82.

KATZ J. and GARTNER W.B. (1988). Properties of Emerging Organizations. *Academy of Management Review*, vol 13, n° 3, p. 429-441.

LUMPKIN G.T. and DESS G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, vol 21, n° 3, p. 135-172.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organization Science* (2), 1991, pp. 71-87.

McGRATH R. (1999). Falling forward : real options reasoning and entrepreneurial failure. *Academy of Management Review*, vol 24, n° 1, p. 13-30.

MIDLER C. (2002) Project Management for Intensive Innovation Based Strategies : New Challenges for the 21st Century, in "The Frontiers of Project Management Research" Dennis P. Slevin, David I. Cleland, Jeffrey K. Pinto (eds) Project Management Institute, USA, 2002, pp135-147.

WOODMAN R.W., SAWYER J.E., GRIFFIN R.W. (1993), Toward a theory of organizational creativity, *The Academy of Management Review* (18), pp. 293-321.

WOODMAN R.W., SCHOENFELDT L.F. (1989), Individual differences in creativity : A interactionist model in GLOVER J.A., RONNING R.R., REYNOLDS C.R. (eds), *Handbook of creativity*, pp 77-92.